

INHALTSVERZEICHNIS

Zur Reihe: Kompendium der praktischen Betriebswirtschaft	5
Vorwort	7
Inhaltsverzeichnis	9
Abkürzungsverzeichnis	22
A. GRUNDLAGEN	23
1. Personalwirtschaft	24
1.1 Ziele	25
1.1.1 Wirtschaftliche Ziele	26
1.1.2 Soziale Ziele	26
1.2 Aufgaben	26
2. Mitarbeiter	30
2.1 XY-Theorie	32
2.2 Bedürfnispyramide	33
2.3 Zwei Faktoren-Theorie	34
3. Personalpolitik	35
3.1 Festlegung	36
3.2 Inhalt	36
4. Personalabteilung	37
4.1 Gliederung	38
4.1.1 Mittlere Unternehmen	38
4.1.2 Großunternehmen	40
4.2 Eingliederung	40
4.2.1 Mittlere Unternehmen	41
4.2.2 Großunternehmen	42
4.3 Ausrichtung	43
4.4 Hilfsmittel	45
5. Personalcontrolling	45
5.1 Aufgaben	46
5.2 Personal-Portfolio	47
6. Arbeitsrecht	47
6.1 Individuelles Arbeitsrecht	48
6.1.1 Arbeitsvertragsrecht	48
6.1.2 Arbeitsschutzrecht	50
6.2 Kollektives Arbeitsrecht	51
6.2.1 Tarifvertragsrecht	52
6.2.2 Arbeitskampfrecht	53
6.2.3 Betriebsverfassungsrecht	53
6.2.3.1 Mitwirkung/Mitbestimmung	54

6.2.3.2 Betriebsvereinbarung	56
6.2.3.3 Einigungsstelle	57
6.3 Betrieb/Unternehmen	57
Kontrollfragen	58
B. PERSONALPLANUNG	61
1. Ziele	62
2. Bedingungen	63
3. Organisation	64
4. Arten	65
4.1 Gegenstandsbezogene Personalplanung	65
4.2 Umfangbezogene Personalplanung	66
4.3 Inhaltsbezogene Personalplanung	67
4.4 Fristbezogene Personalplanung	68
5. Ablauf	69
5.1 Personalbestandsplanung	69
5.1.1 Quantitative Personalbestandsplanung	70
5.1.1.1 Aktueller Personalbestand	70
5.1.1.2 Zugänge/Abgänge	71
5.1.1.3 Zukünftiger Personalbestand	72
5.1.2 Qualitative Personalbestandsplanung	72
5.2 Personalbedarfsplanung.....	73
5.2.1 Quantitative Bedarfsermittlung.....	74
5.2.1.1 Organisatorische Methoden	74
- Stellenmethode 74 - Stellenbesetzungsmethode 75 - Stellen- bedarfsplan 75	
5.2.1.2 Prognosemethoden	76
- Schätzmethode 76 - Globale Bedarfsprognose 77 - Kenn- zahlenmethode 77 - Personalbemessungsmethode 79	
5.2.1.3 Sonstige Methoden	80
- Direktionsmethode 80 - Monetäre Methoden 81	
5.2.2 Qualitative Bedarfsermittlung	82
5.2.2.1 Stellenbeschreibungen	82
5.2.2.2 Berufliche Klassifizierung	83
5.2.2.3 Anforderungsprofile	84
5.3 Personaleinsatzplanung	84
5.3.1 Quantitative Einsatzplanung	85
5.3.2 Qualitative Einsatzplanung	85
5.4 Personalbeschaffungsplanung	87
5.4.1 Quantitative Beschaffungsplanung	87
5.4.2 Qualitative Beschaffungsplanung	87
5.5 Personalfreistellungsplanung	88
5.5.1 Quantitative Freistellungsplanung	88

5.5.2 Qualitative Freistellungsplanung	88
5.6 Personalentwicklungsplanung	89
5.6.1 Ausbildungsplanung	89
5.6.2 Fortbildungsplanung	90
5.6.2.1 Inhalt	91
5.6.2.2 Standard-Entwicklungsplan	92
5.6.3 Umschulungsplanung	92
5.6.4 Förderungsplanung	93
5.6.4.1 Nachfolgeplanung	93
5.6.4.2 Stellenbesetzungsplanung	95
5.7 Personalkostenplanung	95
Kontrollfragen	97
C. PERSONALBESCHAFFUNG	101
1. Personalanforderung	104
1.1 Anforderungsberechtigte	104
1.2 Anforderungsbearbeitung	105
2. Beschaffungswege	105
2.1 Interne Beschaffungswege	106
2.1.1 Innerbetriebliche Stellenausschreibung	108
2.1.2 Personalentwicklung	109
2.1.3 Versetzung	109
2.1.4 Mehrarbeit	111
2.1.5 Urlaubsverschiebung	112
2.2 Externe Beschaffungswege	112
2.2.1 Öffentliche Arbeitsvermittlung	113
2.2.2 Private Arbeitsvermittlung	115
2.2.3 Stellenanzeige	116
2.2.3.1 Print-Stellenanzeige	116
- Anzeigenträger 117 - Anzeigentermin 118 - Anzeigenarten 118	
- Anzeigengestaltung 120	
2.2.3.2 Internet-Stellenanzeige	122
2.2.4 Personalberater	123
2.2.5 Arbeitnehmerüberlassung	124
2.2.6 Sonstige Beschaffungswege	127
3. Bewerbung	128
3.1 Eingang	129
3.1.1 Eingang per Internet	129
3.1.2 Eingang per Post	130
3.1.3 Bearbeitung	130
3.2 Vorauswahl	131
3.2.1 Bewerbungsschreiben	133
3.2.2 Bewerberfoto	134
3.2.3 Lebenslauf	135
3.2.4 Personal(frage)bogen	137

3.2.5 Schulzeugnisse	140
3.2.6 Arbeitszeugnisse	140
3.2.7 Referenzen	144
3.2.8 Arbeitsproben	145
3.3 Bescheid.....	145
4. Auswahl	145
4.1 Vorstellungsgespräch	147
4.1.1 Arten	148
4.1.2 Durchführung	148
4.1.3 Auswertung	150
4.2 Eignungstests	150
4.3 Grafologisches Gutachten.....	155
4.4 Ärztliche Eignungsuntersuchung.....	155
4.5 Entscheidung.....	156
5. Arbeitsvertrag	158
5.1 Form	159
5.2 Arten	160
5.3 Inhalt	161
5.4 Mängel	164
Kontrollfragen	166
D. PERSONALEINSATZ	173
1. Arbeitsaufnahme	176
1.1 Neue Mitarbeiter	177
1.1.1 Einführung	177
1.1.2 Einarbeitung	178
1.2 Bereits beschäftigte Mitarbeiter	179
2. Arbeitsinhalt	179
2.1 Arbeitsteilung.....	180
2.2 Aufgabenerweiterung	181
2.2.1 Job Rotation.....	182
2.2.2 Job Enlargement	182
2.3 Aufgabenbereicherung	183
2.3.1 Job Enrichment	183
2.3.2 Teillautonome Arbeitsgruppen	184
3. Arbeitsort	185
3.1 Arbeitsplatz innerhalb des Unternehmens	185
3.1.1 Arten	186
3.1.2 Gestaltung	186
3.1.2.1 Anthropometrische Arbeitsplatzgestaltung	187
3.1.2.2 Physiologische Arbeitsplatzgestaltung	188
3.1.2.3 Psychologische Arbeitsplatzgestaltung	190

3.1.2.4 Sicherheitstechnische Arbeitsplatzgestaltung	191
3.2 Arbeitsplatz außerhalb des Unternehmens	193
3.2.1 Heimarbeitsplatz	193
3.2.2 Telearbeitsplatz	193
3.3 Arbeitsplatz im Ausland	194
3.3.1 Arten des Auslandseinsatzes	195
3.3.2 Phasen des Auslandseinsatzes	196
 4. Arbeitszeit	197
4.1 Traditionelle Gestaltungsformen	198
4.1.1 Mehrarbeit	198
4.1.2 Schichtarbeit	199
4.1.3 Kurzarbeit	199
4.2 Flexible Gestaltungsformen	201
4.2.1 Teilzeitarbeit.....	201
4.2.1.1 Grundformen	201
4.2.1.2 Job Sharing	202
4.2.2 Gleitende Arbeitszeit	203
4.2.3 Jahresarbeitszeit	204
4.2.4 Kapazitätsorientierte variable Arbeitszeit	204
4.2.5 Vertrauensarbeitszeit	205
4.3 Arbeitszeitrecht	206
 Kontrollfragen	207
 E. PERSONALFÜHRUNG	211
 1. Führungsbeeteiligte	213
1.1 Vorgesetzte	213
1.2 Mitarbeiter	215
1.3 Weisungen	217
 2. Führungsmittel	219
2.1 Prozessbezogene Führungsmittel	221
2.1.1 Ziele	222
2.1.1.1 Arten	223
2.1.1.2 Management by Objectives	226
2.1.2 Pläne	228
2.1.3 Kontrolle	231
2.2 Informationsbezogene Führungsmittel	233
2.2.1 Information	233
2.2.1.1 Arten	234
2.2.1.2 Informationstechniken	235
2.2.2 Kommunikation	236
2.2.2.1 Arten	237
- Soziale Kommunikation 237 - Technische Kommunikation 239	
2.2.2.2 Kommunikationstechniken	239
2.3 Aufgabenbezogene Führungsmittel	240
2.3.1 Kooperation	241

2.3.2 Delegation	241
2.3.2.1 Elemente	242
2.3.2.2 Management by Exception	243
2.3.2.3 Management by Delegation	244
2.3.2.4 Harzburger Modell	245
2.3.3 Partizipation	246
2.4 Personenbezogene Führungsmittel	248
2.4.1 Personalbeurteilung	248
2.4.1.1 Arten	251
2.4.1.2 Methoden	253
- Beurteilungskriterien 253 - Kriteriengewichtung 256	
- Beurteilungsmaßstab 257 - Verteilungsvorgabe 259	
2.4.1.3 Einsatz	260
- Entwicklung 261 - Einsatzvorbereitung 262 - Durchführung 262	
2.4.2 Kritik	264
2.4.3 Personalentlohnung	265
2.4.4 Personalentwicklung	265
2.4.5 Status	266
3. Führungsstile	267
3.1 Eindimensionale Führungsstile	269
3.1.1 Autoritärer Führungsstil	269
3.1.2 Kooperativer Führungsstil	271
3.1.3 Sonstige Führungsstile	272
3.2 Zweidimensionaler Führungsstil	272
3.3 Dreidimensionaler Führungsstil	273
4. Führungserfolg	275
4.1 Einflussfaktoren	276
4.1.1 Vorgesetzte	276
4.1.1.1 Autorität	276
4.1.1.2 Eigenschaften	277
4.1.1.3 Menschenbild	277
4.1.1.4 Verhalten	278
4.1.1.5 Disposition/Kondition	278
4.1.2 Mitarbeiter	279
4.1.3 Führungssituation	280
4.2 Erfolgskriterien	280
4.2.1 Effektivität der Führung	280
4.2.2 Effizienz der Führung	281
4.2.2.1 Arbeitszufriedenheit	281
4.2.2.2 Betriebsklima	281
4.2.2.3 Konflikte	282
4.2.2.4 Mobbing	285
4.2.2.5 Fehlzeiten	286
4.2.2.6 Innere Kündigung	288
4.2.2.7 Fluktuation	289
Kontrollfragen	291

F. PERSONALENTLOHNUNG	299
1. Grundlagen	302
1.1 Lohnhöhe	302
1.2 Lohngerechtigkeit	303
1.3 Rechtsgrundlagen	303
1.3.1 Gesetze	304
1.3.2 Tarifverträge	304
1.3.3 Betriebsvereinbarungen	304
1.3.4 Arbeitsverträge	305
2. Lohnfindung	305
2.1 Anforderungsbezogene Lohnfindung	306
2.1.1 Summarische Arbeitsbewertung	308
2.1.1.1 Rangfolgeverfahren	308
2.1.1.2 Lohngruppenverfahren	309
2.1.2 Analytische Arbeitsbewertung	310
2.1.2.1 Rangreihenverfahren	312
2.1.2.2 Stufenwertzahl-Verfahren	313
2.1.3 Arbeitsplatzbewertung	314
2.2 Qualifikationsbezogene Lohnfindung	316
2.3 Leistungsbezogene Lohnfindung	316
2.4 Marktbezogene Lohnfindung	317
3. Entgelt	318
3.1 Löhne	318
3.1.1 Grundlöhne	319
3.1.1.1 Zeitlohn	319
- Reiner Zeitlohn 320 - Zeitlohn mit Leistungszulage 321	
3.1.1.2 Akkordlohn	322
- Stück- und Zeitakkord 324 - Einzel- und Gruppenakkord 325	
- Vorgabezeiten 326	
3.1.1.3 Prämienlohn	335
- Grundlohn 335 - Prämie 336	
3.1.1.4 Pensumlohn	338
- Vertragslohn 339 - Measured Day Work 340 - Programmlohn 340	
3.1.2 Ergänzende Löhne	341
3.1.2.1 Prämien	341
3.1.2.2 Zuschläge	342
- Zuschläge für besondere Leistungen 343 - Zuschläge für ungünstige Arbeitsumstände 343 - Zuschläge aus sozialen Gründen 344	
3.1.2.3 Gratifikationen	344
- Weihnachtsgratifikation 345 - Urlaubsgratifikation 346 - Jubiläumsgratifikation 346 - Sonstige Zuwendungen 346	
3.1.2.4 Flexibilisierung	347
3.1.3 Löhne ohne Leistung	348
3.1.3.1 Krankheit	349
3.1.3.2 Kuren und Heilverfahren	349

3.1.3.3 Persönliche Verhinderung	349
3.1.3.4 Urlaub	350
3.1.3.5 Feiertage	351
3.1.4 Sicherung der Löhne	351
3.2 Sonstige Entgelteile	352
3.2.1 Vergütung besonderer Mitarbeiterleistungen	352
3.2.1.1 Erfindervergütungen	352
3.2.1.2 Verbesserungsvorschlagsprämien	353
3.2.2 Erfolgsabhängige Vergütung	354
3.2.2.1 Bemessungsgrundlagen	354
- Leistungsbeteiligung 354 - Ertragsbeteiligung 355 - Gewinn- beteiligung 355	
3.2.2.2 Verwendung	356
- Ausbezahlen der Erfolgsanteile 356 - Einbehalten der Erfolgs- anteile 357	
4. Personalkosten	357
4.1 Personalbasiskosten	357
4.2 Personalzusatzkosten	358
4.2.1 Soziale Abgaben	360
4.2.2 Personalbetreuung	363
4.2.2.1 Altersversorgung	365
4.2.2.2 Betriebskrankenkassen	365
4.2.2.3 Arbeitssicherheit/Unfallschutz	366
4.2.2.4 Betriebsarzt	366
4.2.2.5 Wohnungswesen	367
4.2.2.6 Mitarbeiterverpflegung	367
4.2.2.7 Freizeit/Kultur	368
4.2.2.8 Betriebsveranstaltungen	368
Kontrollfragen	369
G. PERSONALENTWICKLUNG	375
1. Personalbildung	377
1.1 Arten	379
1.1.1 Ausbildung	379
1.1.1.1 Voraussetzungen	380
1.1.1.2 Arten	381
1.1.1.3 Vorgaben	381
1.1.1.4 Ablauf	382
- Planung 382 - Durchführung 383 - Kontrolle 384	
1.1.1.5 Methoden	384
1.1.2 Fortbildung	385
1.1.2.1 Bedarfsermittlung	386
- Ermittlung der Anforderungen 387 - Ermittlung der Mitarbei- terqualifikation 388 - Ermittlung der Mitarbeiterinteressen 390	
- Feststellung des Fortbildungbedarfes 390	
1.1.2.2 Bedarfsdeckung	392

1.1.3 Umschulung	395
1.2 Methoden	395
1.2.1 Bildung am Arbeitsplatz	396
1.2.1.1 Planmäßige Unterweisung	396
1.2.1.2 Anleitung/Beratung durch Vorgesetzten	397
1.2.1.3 Übertragung begrenzter Verantwortung	398
1.2.1.4 Übertragung von Sonderaufgaben	398
1.2.1.5 Geplanter Arbeitsplatzwechsel	399
1.2.1.6 Mehrgleisige Unternehmensführung	400
1.2.2 Bildung außerhalb des Arbeitsplatzes	401
1.2.2.1 Vorlesungsmethode	402
1.2.2.2 Lehrgespräch	402
1.2.2.3 Programmierte Unterweisung	403
1.2.2.4 Fallstudie	403
1.2.2.5 Rollenspiel	404
1.2.2.6 Planspiel	404
1.2.2.7 Gruppendynamische Methode	405
1.2.3 Multimedia	406
1.3 Kontrolle	407
1.3.1 Ökonomische Kontrolle	408
1.3.1.1 Kostenkontrolle	408
1.3.1.2 Rentabilitätskontrolle	409
1.3.2 Erfolgskontrolle	409
1.3.2.1 Lernerfolgskontrolle	410
1.3.2.2 Anwendungserfolgskontrolle	410
2. Personalförderung	410
2.1 Fördergespräch	411
2.2 Förderungsmaßnahmen	411
2.2.1 Coaching	412
2.2.2 Mentoring	413
2.2.3 Laufbahnplanung	413
3. Organisationsentwicklung	414
Kontrollfragen	416
H. PERSONALFREISTELLUNG	421
1. Interne Personalfreistellung	421
1.1 Zeitliche Anpassung	422
1.1.1 Vorübergehende Anpassung	422
1.1.1.1 Abbau von Mehrarbeit	423
1.1.1.2 Kurzarbeit	423
1.1.1.3 Gestaltung des Urlaubes	423
1.1.2 Längerzeitige Anpassung	424
1.1.2.1 Schaffung von Teilzeitstellen	424
1.1.2.2 Allgemeine Arbeitszeitverkürzung	425
1.1.2.3 Flexibilisierung der Arbeitszeit	425

1.2 Örtliche Anpassung	426
1.2.1 Versetzung	426
1.2.2 Umsetzung	427
1.3 Qualitative Anpassung	427
1.3.1 Fortbildung	427
1.3.2 Beschäftigungspläne	427
1.3.3 Beschäftigungsgesellschaften	428
2. Externe Personalfreistellung	428
2.1 Kündigung	428
2.1.1 Änderungskündigung	430
2.1.1.1 Arten	431
2.1.1.2 Arbeitnehmerreaktion	431
2.1.2 Ordentliche Kündigung	432
2.1.2.1 Kündigungsfristen	433
2.1.2.2 Kündigungsschutz	434
- Allgemeiner Kündigungsschutz 434 - Besonderer Kündigungs- schutz 437	
2.1.2.3 Personenbedingte Kündigung	438
2.1.2.4 Verhaltensbedingte Kündigung	439
2.1.2.5 Betriebsbedingte Kündigung	441
- Massenentlassung 441 - Betriebsänderung 443	
2.1.3 Außerordentliche Kündigung	444
2.2 Aufhebungsvertrag	446
2.2.1 Arten	446
2.2.2 Hinweis- und Aufklärungspflichten	447
2.2.3 Inhalt	448
2.2.4 Anfechtung	449
2.3 Outplacement	449
2.3.1 Arten	450
2.3.1.1 Individual-/Gruppen-Outplacement	450
2.3.1.2 Internes/externes Outplacement	451
2.3.2 Ablauf	452
2.3.3 Einsatz	452
2.4 Abschließende Maßnahmen	453
Kontrollfragen	455
I. PERSONALVERWALTUNG	459
1. Aufgaben	460
1.1 Beschaffungsbezogene Aufgaben	461
1.2 Einsatzbezogene Aufgaben	461
1.3 Entlohnungsbezogene Aufgaben	462
1.4 Betreuungsbezogene Aufgaben	462
1.5 Entwicklungsbezogene Aufgaben	462
1.6 Freistellungsbezogene Aufgaben	463

2. Durchführung	463
2.1 Konventionelle Personalverwaltung	463
2.2 Arbeitsteilige Personalverwaltung	464
2.3 Personalverwaltung im Dialog	464
2.4 Automatische Personalverwaltung	465
3. Instrumente	466
3.1 Personalakte	466
3.2 Personalkartei	468
3.3 Personaldatei	470
3.4 Personalhandbuch	471
4. Personalinformationssysteme	472
4.1 Aufgaben	473
4.2 Aufbau	474
4.3 Eignung	475
5. Personalrechnungswesen	476
5.1 Lohn- und Gehaltsrechnung	477
5.1.1 Bruttorechnung	477
5.1.2 Nettorechnung	478
5.1.3 Zahlungsrechnung	479
5.1.4 Auswertungsrechnung	480
5.2 Personalkostenrechnung	480
5.2.1 Personalkostenverrechnung	481
5.2.2 Personalkostenplanung	481
5.2.3 Personalkostenkontrolle	482
5.3 Personalstatistik	482
5.3.1 Personalstruktur	482
5.3.2 Personalbewegungen	484
5.3.3 Arbeitszeiten	485
5.3.4 Personalkosten	486
5.4 Sonstige Bereiche	486
6. Datenschutz	488
6.1 Datenschutzbeauftragter	488
6.2 Datenschutzmaßnahmen	489
Kontrollfragen	491
Gesamtliteraturverzeichnis	495
Übungsteil (Aufgaben/Fälle)	505
Stichwortverzeichnis....	627