

# INHALTSVERZEICHNIS

Zur Reihe: Kompendium der praktischen Betriebswirtschaft .....	5
Vorwort .....	7
Inhaltsverzeichnis .....	9
Abkürzungsverzeichnis .....	22
<b>A. GRUNDLAGEN .....</b>	<b>23</b>
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>B. PERSONALPLANUNG .....</b>	<b>61</b>
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
<b>C. PERSONALBESCHAFFUNG .....</b>	<b>101</b>
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 - Anzeigetermin 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
<b>D. PERSONALEINSATZ .....</b>	<b>173</b>
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 Teilautonome 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
<b>E. PERSONALFÜHRUNG .....</b>	<b>211</b>
1. Führungsbeteiligte .....	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

<b>F. PERSONALENTLOHNUNG .....</b>	<b>299</b>
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 Entgeltteile .....	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
<b>G. PERSONALENTWICKLUNG .....</b>	<b>375</b>
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 Fortbildungsbedarfes 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
<b>H. PERSONALFREISTELLUNG .....</b>	<b>421</b>
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 Kündigungsschutz 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
<b>I. PERSONALVERWALTUNG .....</b>	<b>459</b>
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
<b>Gesamtliteraturverzeichnis .....</b>	<b>495</b>
<b>Übungsteil (Aufgaben/Fälle) .....</b>	<b>505</b>
<b>Stichwortverzeichnis.....</b>	<b>627</b>