

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V			
Leserhinweise	VI			
<hr/>				
1 Personalgrundlagen	1			
1.1 Akteure	1			
1.1.1 Personal	1			
1.1.1.1 Arbeitnehmer	1			
1.1.1.2 Organmitglieder	3			
1.1.1.3 Selbstständige	3			
1.1.1.4 Arbeitnehmerähnliche	3			
1.1.1.5 Heimarbeiter	4			
1.1.1.6 Leiharbeitnehmer	4			
1.1.1.7 Beamte	4			
1.1.1.8 Familienrechtliche Mitarbeiter	4			
1.1.2 Arbeitgeber	4			
1.1.3 Unternehmen	5			
1.2 Personalwesen	5			
1.2.1 Unternehmenssektion	5			
1.2.2 Organisation des Personalwesens	5			
1.2.2.1 Funktionsorientierte Gliederung	6			
1.2.2.2 Objektorientierte Gliederung	6			
1.2.2.3 Center-Konzepte	7			
1.2.2.4 Outsourcing der Personalwirtschaft	7			
1.2.2.5 Personalwesen als Fragment	8			
1.2.2.6 Eingliederung des Personalwesens	9			
1.3 Personalpolitik	10			
1.4 Personalwirtschaft	14			
1.4.1 Begriffliche Präzisierung	14			
1.4.2 Aufgabenfelder der Personalwirtschaft	16			
1.5 Vernetzte Aufgabenfelder	18			
1.6 eHRM	22			
1.7 Arbeitsrecht	24			
1.7.1 Individuelles Arbeitsrecht	24			
1.7.2 Kollektives Arbeitsrecht	25			
1.7.3 Recht der Arbeitsgerichtsbarkeit	28			
1.7.4 Sozialrecht	29			
Aufgaben	29			
<hr/>				
2 Personalgewinnung	31			
2.1 Personalgewinnung im Rampenlicht	31			
2.1.1 Aufgaben und Prinzipien der Personalgewinnung	31			
2.1.2 Prozess und Organisation der Personalgewinnung	33			
		2.2	Personalbedarfsplanung	33
		2.2.1	Personalbedarfsmeldung	33
		2.2.2	Periodische Personalbedarfsplanung	34
		2.2.3	Personalbestand	35
		2.2.3.1	Aktueller Personalbestand	35
		2.2.3.2	Zukünftiger Personalbestand	35
		2.2.4	Quantitative Personalplanung	36
		2.2.4.1	Einsatzbedarf	36
		2.2.4.2	Reservebedarf	39
		2.2.4.3	Bruttopersonalbedarf	39
		2.2.4.4	Nettopersonalbedarf	39
		2.2.5	Qualitative Personalplanung	40
		2.2.5.1	Qualifikation und Kompetenz	40
		2.2.5.2	Stellenbeschreibung	41
		2.2.5.3	Anforderungsprofil	42
		2.2.6	Zeitliche Personalplanung	44
		2.2.6.1	Stichtagsbestimmung	44
		2.2.6.2	Arbeitszeitmanagement des Personalbedarfs	45
		2.2.7	Maßnahmenplanung der Personalgewinnung	45
		2.2.7.1	Bearbeitungsschritte	46
		2.2.7.2	Arbeitsmarktforschung	46
		2.3	Personalsuche	47
		2.3.1	Posting	48
		2.3.1.1	Innerbetriebliche Stellenausschreibung	48
		2.3.1.2	Internet-Posting	49
		2.3.1.3	Publikationen	53
		2.3.1.4	Werbung und Branding	56
		2.3.1.5	Arbeitsvermittlung	57
		2.3.1.6	Guerilla-Recruiting	58
		2.3.2	Active Sourcing	59
		2.3.2.1	Versetzung	59
		2.3.2.2	Training along the Job	62
		2.3.2.3	Abwerbung	62
		2.3.2.4	Kontaktaufnahme	63
		2.3.2.5	Internet-Sourcing	64
		2.3.3	Arbeitnehmerüberlassung	66
		2.4	Personalauswahl	68
		2.4.1	Bewerbung	69
		2.4.1.1	Bewerbungsformen	70
		2.4.1.2	Bewerbungsverwaltung	72
		2.4.1.3	Anschreiben bzw. Motivationsschreiben	73
		2.4.1.4	Lebenslauf	74
		2.4.1.5	Ausbildungs- und Arbeitszeugnisse	76
		2.4.1.6	Referenzen	81

2.4.1.7	Arbeitsproben	82	3.4.1	Mehrarbeit	136
2.4.1.8	Foto	82	3.4.2	Personaleinsatz durch Versetzung	137
2.4.1.9	Auswertung	82	3.4.3	Personalentwicklung im Personaleinsatz	137
2.4.2	Fragebogen	84	3.4.4	Auslandseinsatz	138
2.4.2.1	Personalfragebogen	84	3.4.5	Personalreserve	139
2.4.2.2	Biografische Fragebogen	85	3.4.6	Arbeitnehmerüberlassung als Personaleinsatz	139
2.4.3	Background-Check	87	3.4.7	Befristete Verträge	139
2.4.4	Vorstellungsgespräch	87	3.4.8	Werkverträge	139
2.4.4.1	Formen und Inhalte von Vorstellungsgesprächen	87	3.5	Stellenanpassung	140
2.4.4.2	Vorbereitung des Vorstellungsgesprächs	88	3.5.1	Personaleinsatz und Arbeitsstrukturierung	140
2.4.4.3	Durchführung des Vorstellungsgesprächs	88	3.5.1.1	Traditionelle Arbeitsstrukturierung	141
2.4.4.4	Aufbereitung des Vorstellungsgesprächs	92	3.5.1.2	Zeitgenössische Arbeitsstrukturierung	141
2.4.5	Testverfahren	97	3.5.2	Arbeitsplatzgestaltung	145
2.4.5.1	Leistungs- und Fähigkeitstests	97	3.5.2.1	Anthropometrische Anpassung	145
2.4.5.2	Intelligenztests	98	3.5.2.2	Physiologische Anpassung	145
2.4.5.3	Persönlichkeitstests	99	3.5.2.3	Psychologische Anpassung	146
2.4.6	Assessment Center	100	3.5.2.4	Informationstechnische Anpassung	146
2.4.6.1	Einzel-, On-the-Job- und Online-Assessment	100	3.5.2.5	Sicherheitstechnische Anpassung	146
2.4.6.2	Situative Verfahren	100	3.6	Zeitwirtschaft	147
2.4.6.3	Vorauswahl	105	3.6.1	Arbeitszeit	147
2.4.6.4	Prinzipien des Assessment Center	106	3.6.1.1	Arbeitszeitmanagement des Personaleinsatzes	147
2.4.6.5	Assessorenenschulung	106	3.6.1.2	Arbeitszeitmodelle	150
2.4.6.6	Durchführung des Assessment Center	107	3.6.2	Urlaub	155
2.4.7	Grafologische Gutachten	109	Aufgaben		157
2.4.8	Ärztliche Eignungsuntersuchung	111			
2.4.9	Personalauswahlentscheidung	112			
2.4.9.1	Profilabgleich	112	4	Personalbeurteilung	159
2.4.9.2	Urteilsfindung	113	4.1	Aufgabenstellung der Personalbeurteilung	159
2.4.9.3	Mitbestimmung durch Personal- oder Betriebsrat	114	4.1.1	Beurteilungsintention	159
2.4.9.4	Zusage und letzte Absagen	115	4.1.2	Beurteilungsprinzipien und -verwendung	160
2.5	Vertrag	116	4.1.3	Organisatorische Beurteilungsfragen	161
2.5.1	Vertragsformen	116	4.2	Personalbeurteilungsplanung	161
2.5.2	Rechtsvorschriften	117	4.2.1	Tarifverträge und Mitbestimmung	161
2.5.3	Inhalt des Arbeitsvertrages	119	4.2.2	Mitarbeiterinformation	162
Aufgaben		121	4.2.3	Systematik	162
3	Personaleinsatz	125	4.2.3.1	Form	162
3.1	Zur rechten Zeit am rechten Ort	125	4.2.3.2	Turnus	162
3.1.1	Aufgaben, Verfahren und Organisation des Personaleinsatzes	125	4.2.3.3	Beurteilungskriterien	163
3.1.2	Prinzipien und Rahmenbedingungen des Personaleinsatzes	126	4.2.3.4	Summarische und analytische Kriteriendifferenzierung	164
3.2	Personaleinsatzplanung	128	4.2.3.5	Kriteriendifferenzierung und Gewichtung	164
3.3	Onboarding	130	4.2.3.6	Kriteriendifferenzierung in Beurteilungsverfahren	165
3.3.1	Gründe für das Onboarding	130	4.2.3.7	Zuständigkeit	168
3.3.2	Realisierung des Onboardings	131	4.2.3.8	Personenkreis	171
3.3.3	Unterstützung durch Onboarding-Software	135	4.2.3.9	Zeithorizont	172
3.4	Stellenzuweisung	135	4.2.4	Entwicklung oder Übernahme	172
			4.2.5	Methodische Überprüfung	173

4.2.6	Erstellung oder Anpassung eines Beurteilungsbogens	173	5.3.6	Akkordlohn	207
4.2.7	Beurteilerschulung	174	5.3.6.1	Voraussetzungen für den Akkord	207
4.2.8	Hilfsmittel und Einsatzterminierung	175	5.3.6.2	Ermittlung des Akkordlohns	207
4.3	Durchführung von Personalbeurteilungen	175	5.3.6.3	Akkordrichtsatz	207
4.3.1	Wahrnehmungsverzerrungen	175	5.3.6.4	Leistungsziffern für den Akkord	208
4.3.1.1	Intrapersonelle Einflüsse	175	5.3.6.5	Formen der Akkordentlohnung	210
4.3.1.2	Interpersonelle Einflüsse	176	5.4	Zusätzliche Vergütung	212
4.3.1.3	Situative Faktoren	177	5.4.1	Aufriss der zusätzlichen Vergütungen	212
4.3.1.4	Fehler in der Vorbereitung und Durchführung	178	5.4.2	Lohn- und Gehaltszuschlag	213
4.3.1.5	Verzerrungskorrektur	178	5.4.3	Sonderzahlung und Gratifikation	214
4.3.2	Beurteilungshergang	179	5.4.3.1	Sonderzahlung	214
4.3.2.1	Beobachtung	179	5.4.3.2	Gratifikation	214
4.3.2.2	Beschreibung	179	5.4.3.3	Betriebliche Altersversorgung	215
4.3.2.3	Bewertung	180	5.4.3.4	Weitere Zuwendungen	217
4.3.2.4	Beurteilungsgespräch	180	5.4.4	Prämie, Pensumentgelt und Provision	217
4.4	Personalbeurteilungen in der Kritik	184	5.4.4.1	Prämie	217
Aufgaben		186	5.4.4.2	Pensumentgelt	218
5	Personalentlohnung	189	5.4.4.3	Provision	219
5.1	Entgeltfibel	189	5.4.5	Leistungszulage	219
5.1.1	Entgeltformen und -praktiken	189	5.4.6	Erfolgsbeteiligung	220
5.1.2	Organisatorische Einbindung der Entgeltfragen	190	5.4.6.1	Begründung für Erfolgsbeteiligungen	220
5.1.3	Entgeltgerechtigkeit	190	5.4.6.2	Bemessungsgrundlagen	221
5.1.4	Rechtliche Aspekte des Entgelts	192	5.4.6.3	Verteilung	222
5.1.4.1	Europäisches Recht, Grundgesetz, Länderverfassungen	192	5.4.6.4	Verwendung	222
5.1.4.2	Gesetze und Rechtsverordnungen	192	5.5	Entgeltsystem	224
5.1.4.3	Tarifverträge	193	5.6	Sicherung des Arbeitsentgelts	226
5.1.4.4	Betriebs- oder Dienstvereinbarungen	194	5.6.1	Arbeitsentgelt ohne Arbeitsleistung	226
5.1.4.5	Betriebliche Übung	195	5.6.1.1	Entgelt ohne Arbeit	226
5.1.4.6	Verträge	195	5.6.1.2	Persönliche Verhinderung	226
5.2	Prinzipien in der Entgeltplanung	196	5.6.1.3	Urlaubsentgelt	227
5.2.1	Anforderungsgerechtes Entgelt	196	5.6.1.4	Entgeltfortzahlung	227
5.2.2	Leistungsgerechtes Entgelt	196	5.6.1.5	Entgelt bei Schwangerschaft	230
5.2.3	Marktgerechtes Entgelt	197	5.6.1.6	Entgelt für Betriebs- und Personalräte	231
5.2.4	Fairness	197	5.6.1.7	Weitere Zahlungen	231
5.2.5	Soziale Gerechtigkeit	198	5.6.2	Schutz gegenüber Gläubigern	231
5.3	Grundvergütung	199	5.7	Kassensturz	233
5.3.1	Profil der Grundvergütungen	199	5.7.1	Hintegründe	233
5.3.2	Zeitlohn	199	5.7.2	Entgeltabrechnung	234
5.3.2.1	Lohnsatz und Zeit	199	5.7.2.1	Bruttorechnung	234
5.3.2.2	Anforderungsabhängige Differenzierung	200	5.7.2.2	Nettorechnung	235
5.3.2.3	Summarische Arbeitsbewertung	201	5.7.2.3	Unfallversicherung	238
5.3.2.4	Analytische Arbeitsbewertung	202	5.7.2.4	Zahlungsrechnung	238
5.3.3	Gehalt	204	5.7.2.5	Auswertungsrechnung	241
5.3.4	Ausbildungsvergütung	205	5.7.3	Meldung und Nachweis	241
5.3.5	Honorar	206	Aufgaben		242
6	Personalführung	245			
6.1	Führungsakteure und Führungsaktivitäten	245			
6.1.1	Führungsorganisation und -prinzipien	245			
6.1.2	Führungsaufgaben	246			

6.1.3	Führungseigenschaften, -qualifikationen und -kompetenzen	247	7.1.4	Stellenwert und Prinzipien des Personalservice	297
6.2	Kommunikation	248	7.2	Rund um das Arbeitsverhältnis	299
6.2.1	Das Wesen der Kommunikation	248	7.2.1	Bescheinigungen	299
6.2.2	Schriftliche Kommunikation	249	7.2.2	Beschwerden	299
6.2.3	Mündliche Kommunikation	249	7.2.3	Beratung und Information	300
6.2.4	Körpersprache	251	7.2.4	Statussymbole und Titel	301
6.2.5	Kommunikationsbeziehungen	251	7.2.5	Werkschutz	301
6.3	Motivation	254	7.3	Gesundheitsmanagement	302
6.3.1	Motivation als Prozess	254	7.3.1	Verpflegung	302
6.3.2	Anreize	255	7.3.2	Arbeitshygiene und -organisation	303
6.3.3	Motive	257	7.3.3	Betriebsarzt und Sozialstation	303
6.3.4	Anpassungsprozesse	259	7.3.4	Unfallschutz und Arbeitssicherheit	304
6.3.5	Personalentlohnung als Führungsaufgabe	260	7.3.5	Suchtbekämpfung	305
6.3.6	Motivationsbedingte Fehlzeiten	261	7.3.5.1	Drogen und Sucht	305
6.4	Ziele	264	7.3.5.2	Alkoholismus	307
6.4.1	Zielbildung	264	7.3.6	Fehlzeitenmanagement	309
6.4.2	Management by Objectives	266	7.3.7	Gesunde Lebensführung	310
6.4.3	Zielstrebigkeit	268	7.3.8	Betriebliche Kranken- und Pflegeversicherung	312
6.4.4	Persönliche Ziele	269	7.4	Vergünstigungen	313
6.5	Personalplanung als Führungsaufgabe	270	7.4.1	Betriebsfeste und -ausflüge	313
6.6	Fordern und fördern	271	7.4.2	Belegschaftsverkauf und Deputate	313
6.6.1	Zuständigkeitsbereiche	271	7.4.3	Beihilfen	314
6.6.2	Delegation	271	7.4.4	Wohnungswesen, Relocation und Concierge	314
6.6.3	Weisungen	272	7.4.5	Darlehen	315
6.6.4	Widerstände	273	7.4.6	Interessengemeinschaften	315
6.6.5	Delegationsleitfäden	275	7.4.7	Kinderbetreuung und Elder Care	315
6.6.6	Das rechte Maß	275	7.4.8	Ausleihe	316
6.6.7	Hilfsbereitschaft	276	Aufgaben		317
6.7	Kooperation	277			
6.7.1	Gruppen und Rollen	277	8	Personalentwicklung	319
6.7.2	Führungsstile	280	8.1	Perspektiven der Personalentwicklung	319
6.7.3	Vertrauen	283	8.1.1	Aktionsradius der Personalentwicklung	319
6.7.4	Konflikte	285	8.1.2	Ablauf und Organisation der Personalentwicklung	320
6.7.4.1	Spannungen	285	8.1.3	Personalentwicklungsinteressen und -prinzipien	321
6.7.4.2	Innere Konflikte	285	8.1.3.1	Unternehmensinteressen	321
6.7.4.3	Soziale Konflikte	286	8.1.3.2	Mitarbeiterinteressen	322
6.7.4.4	Mobbing	288	8.1.3.3	Interessenabgleich	323
6.7.5	Emotionen	290	8.1.4	Beteiligte und Mitbestimmung	323
6.7.5.1	Zuneigung	290	8.2	Personalentwicklungsplanung	325
6.7.5.2	Ängste	291	8.2.1	Planungsablauf für die Personalentwicklung	325
6.8	Personalbeurteilung als Führungsaufgabe	292	8.2.2	Eigenarten der Personalentwicklungsplanung	325
	Aufgaben	292	8.2.2.1	Eignungsprofil	325
7	Personalservice	295	8.2.2.2	Personalentwicklungsbedarf der Beschäftigten	327
7.1	Serviceprolog	295	8.2.2.3	Partizipative Personalbedarfsanalyse	329
7.1.1	Planung und Aufgaben des Personalservice	295			
7.1.2	Formen des Personalservice	296			
7.1.3	Organisation des Personalservice	296			

8.2.3	Dokumentation und Visualisierung	330	9.2.7	Ruhestandsvereinbarung	382
8.2.4	Maßnahmenplanung der Personalentwicklung	332	9.3	Personalabbau	382
8.2.4.1	Kollektive, individuelle und Standard-Pläne	332	9.3.1	Prinzipien und Rahmenbedingungen des Personalabbaus	382
8.2.4.2	Ziele der Personalentwicklung	333	9.3.2	Organisatorische Personalabbaufragen	384
8.2.4.3	Inhalte der Personalentwicklung	334	9.3.3	Personalfreisetzungsplanning	384
8.2.4.4	Methodik der Personalentwicklung	335	9.3.4	Vorbeugung	385
8.2.4.5	Terminierung der Personalentwicklung	336	9.3.4.1	Besonnene Personalgewinnung	385
8.2.4.6	Finanzierung der Personalentwicklung	336	9.3.4.2	Flexibilität	386
8.3	Personalentwicklungsmaßnahmen	338	9.3.4.3	Personal als Wettbewerbsfaktor	386
8.3.1	Personalbildung	338	9.3.5	Erhalt des Personalstamms	386
8.3.2	Personalförderung	343	9.3.5.1	Abbau von Mehrarbeit	386
8.3.3	Arbeitsstrukturierung als Personalentwicklung	347	9.3.5.2	Versetzung und Arbeitnehmerüberlassung zwecks Personalabbau	386
8.4	Personalentwicklungscontrolling	349	9.3.5.3	Personalentwicklung zwecks Personalabbau	386
8.4.1	Personalentwicklungskosten	349	9.3.5.4	Einstellungsstopp	387
8.4.2	Personalentwicklungserfolg	351	9.3.5.5	Insourcing	387
8.4.3	Rentabilität der Personalentwicklung	352	9.3.5.6	Fristablauf zwecks Personalabbau	387
8.5	Organisationsentwicklung	352	9.3.5.7	Wartung, Lagerhaltung und Arbeits- intensität	387
8.5.1	Grundlagen der Organisationsentwicklung	352	9.3.5.8	Urlaubs- und Arbeitszeitveränderung	387
8.5.2	Ablaufschritte der Organisations- entwicklung	354	9.3.6	Abbau des Personalstamms	390
8.5.2.1	Phasenmodelle der Organisationsentwicklung	354	9.3.6.1	Berufliche Neuorientierung	390
8.5.2.2	Unfreezing, Moving, Refreezing	354	9.3.6.2	Outplacement on the Job und initiierte Kündigung	391
8.5.2.3	Vom Kontakt bis zur Erfolgskontrolle	354	9.3.6.3	Aufhebungs- und Abwicklungsvertrag zwecks Personalabbau	391
Aufgaben		359	9.3.6.4	Betriebsbedingte Entlassung	391
9	Personalfreisetzung	361	9.3.6.5	Massenentlassung	393
9.1	Beendigung und Umgestaltung von Beschäftigungsverhältnissen	361	9.3.6.6	Betriebsänderung	394
9.2	Trennung	362	9.3.6.7	Vorruhestand	395
9.2.1	Fluktuation	362	Aufgaben		396
9.2.2	Fristablauf als Trennung	362	10	Personalcontrolling	399
9.2.3	Arbeitnehmerkündigung	363	10.1	Planung, Kontrolle und Steuerung	399
9.2.4	Aufhebungs- und Abwicklungsvertrag als Trennung	364	10.1.1	Controlling	399
9.2.5	Entlassung	365	10.1.2	Personalwirtschaftliche Anwendung und Prinzipien	399
9.2.5.1	Ablaufschema für Entlassungen	365	10.1.3	Organisation des Personalcontrolling	400
9.2.5.2	Besonderer Kündigungsschutz	365	10.1.4	Instrumentarium des Personalcontrolling	401
9.2.5.3	Soziale Rechtfertigung, Abmahnungen und Kündigungsfrist	368	10.2	Datenerhebung	401
9.2.5.4	Wichtiger Grund	373	10.2.1	Fokus des Personalcontrolling	401
9.2.5.5	Termin	373	10.2.1.1	Personalstruktur	402
9.2.5.6	Anhörung der Belegschaftsvertretung	374	10.2.1.2	Personalereignisse	403
9.2.5.7	Entlassungserklärung, -zugang und -gespräch	375	10.2.1.3	Personalrisiken	404
9.2.5.8	Offboarding	378	10.2.1.4	Personalaufwand	404
9.2.5.9	Kündigungsschutzklage bei Entlassungen	379	10.2.1.5	Sozialaufwand	405
9.2.6	Outplacement	380	10.2.1.6	Wirtschaftlichkeit des Personalwesens	406
			10.2.2	Personalstatistik, Arbeitszufriedenheit und Ist-Zustand	406

10.2.3	Personalplanung und Plandaten	410	11	Lösungen der Aufgaben	425
10.2.4	Zielsetzung und Soll-Vorstellung	412	11.1	Personalgrundlagen	425
10.3	Datenauswertung	413	11.2	Personalgewinnung	426
10.3.1	Vergleich	413	11.3	Personaleinsatz	430
10.3.2	Trendverfahren	413	11.4	Personalbeurteilung	432
10.3.3	Zielvereinbarung	413	11.5	Personalentlohnung	433
10.3.4	Balanced Scorecard	414	11.6	Personalführung	435
10.3.5	Ursachenanalyse	415	11.7	Personalservice	437
10.3.6	Benchmarking	416	11.8	Personalentwicklung	438
10.3.7	Personalwirtschaftliches Rechnungswesen	418	11.9	Personalfreisetzung	440
10.3.7.1	Von der Planung zur Budgetierung	418	11.10	Personalcontrolling	442
10.3.7.2	Gesellschaftsbezogene Unternehmensrechnung	419			
10.3.7.3	Human Capital Management	419		Quellenverzeichnis	445
10.3.8	Fehlerquellen	420			
10.3.9	EDV-gestütztes Personalcontrolling	420		Stichwortverzeichnis	471
10.4	Datenverwendung	421			
	Aufgaben	423			