

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V	2.2	Personalbedarfsplanung	33
Leserhinweise	VI	2.2.1	Personalbedarfsmeldung	33
1 Personalgrundlagen	1	2.2.2	Periodische Personalbedarfsplanung	34
1.1 Akteure	1	2.2.3	Personalbestand	35
1.1.1 Personal	1	2.2.3.1	Aktueller Personalbestand	35
1.1.1.1 Arbeitnehmer	1	2.2.3.2	Zukünftiger Personalbestand	35
1.1.1.2 Organmitglieder	3	2.2.4	Quantitative Personalplanung	36
1.1.1.3 Selbstständige	3	2.2.4.1	Einsatzbedarf	36
1.1.1.4 Arbeitnehmerähnliche	3	2.2.4.2	Reservebedarf	39
1.1.1.5 Heimarbeiter	4	2.2.4.3	Bruttopersonalbedarf	39
1.1.1.6 Leiharbeiternehmer	4	2.2.4.4	Nettopersonalbedarf	39
1.1.1.7 Beamte	4	2.2.5	Qualitative Personalplanung	40
1.1.1.8 Familienrechtliche Mitarbeiter	4	2.2.5.1	Qualifikation und Kompetenz	40
1.1.2 Arbeitgeber	4	2.2.5.2	Stellenbeschreibung	41
1.1.3 Unternehmen	5	2.2.5.3	Anforderungsprofil	42
1.2 Personalwesen	5	2.2.6	Zeitliche Personalplanung	44
1.2.1 Unternehmenssektion	5	2.2.6.1	Stichtagsbestimmung	44
1.2.2 Organisation des Personalwesens	5	2.2.6.2	Arbeitszeitmanagement des Personalbedarfs	45
1.2.2.1 Funktionsorientierte Gliederung	6	2.2.7	Maßnahmenplanung der Personalgewinnung	45
1.2.2.2 Objektorientierte Gliederung	6	2.2.7.1	Bearbeitungsschritte	46
1.2.2.3 Center-Konzepte	7	2.2.7.2	Arbeitsmarktforschung	46
1.2.2.4 Outsourcing der Personalwirtschaft	7	2.3	Personalsuche	47
1.2.2.5 Personalwesen als Fragment	8	2.3.1	Posting	48
1.2.2.6 Eingliederung des Personalwesens	9	2.3.1.1	Innerbetriebliche Stellenausschreibung	48
1.3 Personalpolitik	10	2.3.1.2	Internet-Posting	49
1.4 Personalwirtschaft	14	2.3.1.3	Publikationen	53
1.4.1 Begriffliche Präzisierung	14	2.3.1.4	Werbung und Branding	56
1.4.2 Aufgabenfelder der Personalwirtschaft	16	2.3.1.5	Arbeitsvermittlung	57
1.5 Vernetzte Aufgabenfelder	18	2.3.1.6	Guerilla-Recruiting	58
1.6 eHRM	22	2.3.2	Active Sourcing	59
1.7 Arbeitsrecht	24	2.3.2.1	Versetzung	59
1.7.1 Individuelles Arbeitsrecht	24	2.3.2.2	Training along the Job	62
1.7.2 Kollektives Arbeitsrecht	25	2.3.2.3	Abwerbung	62
1.7.3 Recht der Arbeitsgerichtsbarkeit	28	2.3.2.4	Kontaktaufnahme	63
1.7.4 Sozialrecht	29	2.3.2.5	Internet-Sourcing	64
Aufgaben	29	2.3.3	Arbeitnehmerüberlassung	66
2 Personalgewinnung	31	2.4	Personalauswahl	68
2.1 Personalgewinnung im Rampenlicht	31	2.4.1	Bewerbung	69
2.1.1 Aufgaben und Prinzipien der Personalgewinnung	31	2.4.1.1	Bewerbungsformen	70
2.1.2 Prozess und Organisation der Personalgewinnung	33	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 Personal-	
2.4.3	Background-Check	87	einsatz		139
2.4.4	Vorstellungsgespräch	87	3.4.7	Befristete Verträge	139
2.4.4.1	Formen und Inhalte		3.4.8	Werkverträge	139
	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 Personal-	
2.4.6.5	Assessorenschulung	106	einsatzes		147
2.4.6.6	Durchführung des Assessment Center	107	3.6.1.2	Arbeitszeitmodelle	150
2.4.7	Grafologische Gutachten	109	3.6.2	Urlaub	155
2.4.8	Ärztliche Eignungsuntersuchung	111	Aufgaben		157
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		4.1.1	Beurteilungsintention	159
	Betriebsrat	114	4.1.2	Beurteilungsprinzipien und -verwendung	160
2.4.9.4	Zusage und letzte Absagen	115	4.1.3	Organisatorische Beurteilungsfragen	161
2.5	Vertrag	116	4.2	Personalbeurteilungsplanung	161
2.5.1	Vertragsformen	116	4.2.1	Tarifverträge und Mitbestimmung	161
2.5.2	Rechtsvorschriften	117	4.2.2	Mitarbeiterinformation	162
2.5.3	Inhalt des Arbeitsvertrages	119	4.2.3	Systematik	162
Aufgaben		121	4.2.3.1	Form	162
			4.2.3.2	Turnus	162
3	Personaleinsatz	125	4.2.3.3	Beurteilungskriterien	163
3.1	Zur rechten Zeit am rechten Ort	125	4.2.3.4	Summarische und analytische	
3.1.1	Aufgaben, Verfahren und Organisation		Kriteriendifferenzierung		164
	des Personaleinsatzes	125	4.2.3.5	Kriteriendifferenzierung und Gewichtung	164
3.1.2	Prinzipien und Rahmenbedingungen		4.2.3.6	Kriteriendifferenzierung	
	des Personaleinsatzes	126	in Beurteilungsverfahren		165
3.2	Personaleinsatzplanung	128	4.2.3.7	Zuständigkeit	168
3.3	Onboarding	130	4.2.3.8	Personenkreis	171
3.3.1	Gründe für das Onboarding	130	4.2.3.9	Zeithorizont	172
3.3.2	Realisierung des Onboardings	131	4.2.4	Entwicklung oder Übernahme	172
3.3.3	Unterstützung durch Onboarding-Software	135	4.2.5	Methodische Überprüfung	173
3.4	Stellenzuweisung	135			

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	Hintergründe	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			
6.7.2	Führungsstile	280	8	Personalentwicklung	319
6.7.3	Vertrauen	283	8.1	Perspektiven der Personalentwicklung	319
6.7.4	Konflikte	285	8.1.1	Aktionsradius der Personalentwicklung	319
6.7.4.1	Spannungen	285	8.1.2	Ablauf und Organisation der Personalentwicklung	320
6.7.4.2	Innere Konflikte	285	8.1.3	Personalentwicklungsinteressen und -prinzipien	321
6.7.4.3	Soziale Konflikte	286	8.1.3.1	Unternehmensinteressen	321
6.7.4.4	Mobbing	288	8.1.3.2	Mitarbeiterinteressen	322
6.7.5	Emotionen	290	8.1.3.3	Interessenabgleich	323
6.7.5.1	Zuneigung	290	8.1.4	Beteiligte und Mitbestimmung	323
6.7.5.2	Ängste	291	8.2	Personalentwicklungsplanung	325
6.8	Personalbeurteilung als Führungsaufgabe	292	8.2.1	Planungsablauf für die Personalentwicklung	325
Aufgaben		292	8.2.2	Eigenarten der Personalentwicklungsplanung	325
7	Personalservice	295	8.2.2.1	Eignungsprofil	325
7.1	Serviceprolog	295	8.2.2.2	Personalentwicklungsbedarf der Beschäftigten	327
7.1.1	Planung und Aufgaben des Personalservice	295	8.2.2.3	Partizipative Personalbedarfsanalyse	329
7.1.2	Formen des Personalservice	296			
7.1.3	Organisation des Personalservice	296			

8.2.3	Dokumentation und Visualisierung	330
8.2.4	Maßnahmenplanung der Personalentwicklung	332
8.2.4.1	Kollektive, individuelle und Standard-Pläne	332
8.2.4.2	Ziele der Personalentwicklung	333
8.2.4.3	Inhalte der Personalentwicklung	334
8.2.4.4	Methodik der Personalentwicklung	335
8.2.4.5	Terminierung der Personalentwicklung	336
8.2.4.6	Finanzierung der Personalentwicklung	336
8.3	Personalentwicklungsmaßnahmen	338
8.3.1	Personalbildung	338
8.3.2	Personalförderung	343
8.3.3	Arbeitsstrukturierung als Personalentwicklung	347
8.4	Personalentwicklungscontrolling	349
8.4.1	Personalentwicklungskosten	349
8.4.2	Personalentwicklungserfolg	351
8.4.3	Rentabilität der Personalentwicklung	352
8.5	Organisationsentwicklung	352
8.5.1	Grundlagen der Organisationsentwicklung	352
8.5.2	Ablaufschritte der Organisationsentwicklung	354
8.5.2.1	Phasenmodelle der Organisationsentwicklung	354
8.5.2.2	Unfreezing, Moving, Refreezing	354
8.5.2.3	Vom Kontakt bis zur Erfolgskontrolle	354
	Aufgaben	359
9	Personalfreisetzung	361
9.1	Beendigung und Umgestaltung von Beschäftigungsverhältnissen	361
9.2	Trennung	362
9.2.1	Fluktuation	362
9.2.2	Fristablauf als Trennung	362
9.2.3	Arbeitnehmerkündigung	363
9.2.4	Aufhebungs- und Abwicklungsvertrag als Trennung	364
9.2.5	Entlassung	365
9.2.5.1	Ablaufschema für Entlassungen	365
9.2.5.2	Besonderer Kündigungsschutz	365
9.2.5.3	Soziale Rechtfertigung, Abmahnungen und Kündigungsfrist	368
9.2.5.4	Wichtiger Grund	373
9.2.5.5	Termin	373
9.2.5.6	Anhörung der Belegschaftsvertretung	374
9.2.5.7	Entlassungserklärung, -zugang und -gespräch	375
9.2.5.8	Offboarding	378
9.2.5.9	Kündigungsschutzklage bei Entlassungen	379
9.2.6	Outplacement	380

9.2.7	Ruhestandsvereinbarung	382
9.3	Personalabbau	382
9.3.1	Prinzipien und Rahmenbedingungen des Personalabbaus	382
9.3.2	Organisatorische Personalabbaufragen	384
9.3.3	Personalfreisetzungsplanung	384
9.3.4	Vorbeugung	385
9.3.4.1	Besonnene Personalgewinnung	385
9.3.4.2	Flexibilität	386
9.3.4.3	Personal als Wettbewerbsfaktor	386
9.3.5	Erhalt des Personalstamms	386
9.3.5.1	Abbau von Mehrarbeit	386
9.3.5.2	Versetzung und Arbeitnehmerüberlassung zwecks Personalabbau	386
9.3.5.3	Personalentwicklung zwecks Personalabbau	386
9.3.5.4	Einstellungsstopp	387
9.3.5.5	Insourcing	387
9.3.5.6	Fristablauf zwecks Personalabbau	387
9.3.5.7	Wartung, Lagerhaltung und Arbeitsintensität	387
9.3.5.8	Urlaubs- und Arbeitszeitveränderung	387
9.3.6	Abbau des Personalstamms	390
9.3.6.1	Berufliche Neuorientierung	390
9.3.6.2	Outplacement on the Job und initiierte Kündigung	391
9.3.6.3	Aufhebungs- und Abwicklungsvertrag zwecks Personalabbau	391
9.3.6.4	Betriebsbedingte Entlassung	391
9.3.6.5	Massenentlassung	393
9.3.6.6	Betriebsänderung	394
9.3.6.7	Vorruhestand	395
	Aufgaben	396

10	Personalcontrolling	399
10.1	Planung, Kontrolle und Steuerung	399
10.1.1	Controlling	399
10.1.2	Personalwirtschaftliche Anwendung und Prinzipien	399
10.1.3	Organisation des Personalcontrolling	400
10.1.4	Instrumentarium des Personalcontrolling	401
10.2	Datenerhebung	401
10.2.1	Fokus des Personalcontrolling	401
10.2.1.1	Personalstruktur	402
10.2.1.2	Personalereignisse	403
10.2.1.3	Personalrisiken	404
10.2.1.4	Personalaufwand	404
10.2.1.5	Sozialaufwand	405
10.2.1.6	Wirtschaftlichkeit des Personalwesens	406
10.2.2	Personalstatistik, Arbeitszufriedenheit und Ist-Zustand	406

10.2.3	Personalplanung und Plandaten	410
10.2.4	Zielsetzung und Soll-Vorstellung	412
10.3	Datenauswertung	413
10.3.1	Vergleich	413
10.3.2	Trendverfahren	413
10.3.3	Zielvereinbarung	413
10.3.4	Balanced Scorecard	414
10.3.5	Ursachenanalyse	415
10.3.6	Benchmarking	416
10.3.7	Personalwirtschaftliches Rechnungswesen	418
10.3.7.1	Von der Planung zur Budgetierung	418
10.3.7.2	Gesellschaftsbezogene Unternehmensrechnung	419
10.3.7.3	Human Capital Management	419
10.3.8	Fehlerquellen	420
10.3.9	EDV-gestütztes Personalcontrolling	420
10.4	Datenverwendung	421
Aufgaben		423

11	Lösungen der Aufgaben	425
11.1	Personalgrundlagen	425
11.2	Personalgewinnung	426
11.3	Personaleinsatz	430
11.4	Personalbeurteilung	432
11.5	Personalentlohnung	433
11.6	Personalführung	435
11.7	Personalservice	437
11.8	Personalentwicklung	438
11.9	Personalfreisetzung	440
11.10	Personalcontrolling	442

Quellenverzeichnis	445
---------------------------	------------

Stichwortverzeichnis	471
-----------------------------	------------