

Vorwort	5
Benutzungshinweise	7
Feedbackhinweis	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	23
1.1.3 Bedeutung der Personalwirtschaft	24
1.1.4 Personalpolitik	25
1.1.4.1 Begriff und Einordnung in die Unternehmenspolitik	25
1.1.4.2 Zielausrichtung des Unternehmens	29
1.1.4.3 Zielsetzung der betrieblichen Personalwirtschaft	30
1.1.4.4 Personalpolitische Grundsätze	32

1.2 Aufgabenstellung der betrieblichen Personalwirtschaft 33

1.3 Organisation der betrieblichen Personalwirtschaft 35

1.3.1 Organisatorische Einordnung der Personalwirtschaft	35
1.3.2 Zentralisierung oder Dezentralisierung	36
1.3.3 Organisatorische Untergliederung der Personalwirtschaft	38

1.4 Personalwirtschaft als Dienstleistung 40

1.4.1 Aufgaben des Personalleiters	40
1.4.2 Customer Relationship Management (CRM)	40
1.4.3 Personal als Wertschöpfungscenter	42
1.4.4 Personalwesen als Geschäftsprozess	42
1.4.4.1 Ablauf	42
1.4.4.2 Anwendungen	42
1.4.4.3 Prozessziele	43
1.4.4.4 Gestaltungsgrundsätze	43
1.4.4.5 Problemfaktoren bei der Prozesseinführung	43
1.4.4.6 Verbesserung von Geschäftsprozessen	44
1.4.4.7 Prozessgestaltung	44
1.4.4.8 Prozessbewertung	45
1.4.4.9 Veranschaulichung des Dienstleistungsprozesses	45

2. Personalplanung 47

2.1 Grundlagen der Personalplanung 47

2.1.1 Menschliche Arbeitsleistung	47
2.1.1.1 Formen der Arbeit	47
2.1.1.2 Bestimmungsfaktoren menschlicher Leistung	48

2.1.2 Bedeutung der Personalplanung	48
2.1.2.1 Ziel der Personalplanung	48
2.1.2.2 Gründe für Personalplanung	49
2.1.2.3 Einbindung der Personalplanung in die Unternehmensplanung	50
2.1.3 Aufgaben der Personalplanung	51
2.1.4 Determinanten der Personalplanung	51
2.1.4.1 Interne Determinanten	51
2.1.4.2 Externe Determinanten	53
2.1.5 Hilfsmittel der Personalplanung	53
2.1.5.1 Stellenpläne	53
2.1.5.2 Stellenbesetzungspläne	54
2.1.5.3 Stellenbeschreibungen	54
2.1.5.4 Nachfolge- und Laufbahnpläne	58
2.1.5.5 Urlaubspläne	59
2.1.5.6 Sonstige Hilfsmittel	59
2.2 Arten der Personalplanung	59
2.3 Personalbedarfsplanung	61
2.3.1 Eigenschaften der Personalbedarfsplanung	61
2.3.2 Bedarfsarten	61
2.3.3 Methoden der Personalbedarfsplanung	63
2.3.3.1 Berechnungsschema für die Personalbedarfsplanung	63
2.3.3.2 Personalbedarfsplanung nach der Kennzahlenmethode	65
2.3.3.3 Stellenplanmethode	65
2.3.3.4 Personalbedarfsplanung aufgrund von Arbeitsstudien	66
2.3.3.5 Sonstige Methoden	67
2.4 Personalabbauplanung	67
2.4.1 Ursachen für Personalüberhang	68
2.4.2 Rechtliche Rahmenbedingungen	68
2.4.3 Abbaumaßnahmen	68
2.4.3.1 Maßnahmen ohne Reduzierung der Gesamtbelegschaft (indirekt)	69
2.4.3.2 Maßnahmen mit Reduzierung der Gesamtbelegschaft (direkt)	71
2.4.4 Vergleich der Abbaumaßnahmen	72
2.4.5 Flankierende Maßnahmen	72
2.5 Personalkostenplanung	72
2.5.1 Aufteilung der Personalkosten	73
2.5.2 Aufgaben der Personalkostenplanung	73
2.6 Personaleinsatzplanung	74
2.6.1 Zielsetzung des Personaleinsatzes	74
2.6.2 Erstellung eines Personaleinsatzplanes	76

2.6.3 Einfluss der Arbeitszeit auf den Personaleinsatz	77
2.6.3.1 Flexible Arbeitszeit	77
2.6.3.2 Jobsharing und Teilzeitarbeit	78
2.6.3.3 Schichtarbeit	78
2.6.3.4 Gleitende Arbeitszeit (GLAZ)	79
2.6.3.5 Rollierendes System	80
2.6.3.6 Kapazitätsorientierte variable Arbeitszeit (KAPOVAZ)	80
2.6.3.7 Vertrauensarbeitszeit	80
2.7 Mitwirkung des Betriebsrats bei der Personalplanung	81
3. Personalbeschaffung	83
3.1 Grundlagen der Personalbeschaffung	83
3.1.1 Personalmarketing	83
3.1.1.1 Ziele des Personalmarketing	83
3.1.1.2 Konzept des Personalmarketing	84
3.1.1.3 Instrumente des Personalmarketing	85
3.1.1.4 Erstellung eines Personalmarketingkonzepts	86
3.1.1.5 Internationales Personalmarketing	86
3.1.1.6 Work-Life-Balance	86
3.1.1.7 Personal Branding	87
3.1.2 Ablauf der Personalbeschaffung	88
3.1.2.1 Personalanforderung	89
3.1.2.2 Anforderungsprofil	89
3.1.2.3 Modalitäten	90
3.1.2.4 Beschaffungspotenzial	91
3.1.2.5 Beteiligte	91
3.2 Innerbetriebliche Möglichkeiten der Personalbeschaffung	91
3.2.1 Möglichkeiten der internen Stellenbesetzung	92
3.2.1.1 Interne Stellenausschreibung	92
3.2.1.2 Versetzung	93
3.2.1.3 Systematische Personalentwicklung	93
3.2.2 Beurteilung der innerbetrieblichen Personalbeschaffung	94
3.3 Möglichkeiten der externen Personalbeschaffung	94
3.3.1 Beschaffung über die Arbeitsverwaltung	95
3.3.2 Private Arbeitsvermittlung	96
3.3.3 Beschaffung über Stellenanzeigen	97
3.3.3.1 Inhalt der Anzeige	97
3.3.3.2 Gestaltung der Anzeige	99
3.3.3.3 Zeitpunkt der Anzeige	99
3.3.3.4 Anzeigenträger	99

3.3.4 Internet	100
3.3.4.1 Internet-Stellenanzeige	100
3.3.4.2 Internet-Bewerbung	101
3.3.4.3 Elektronische Bewertungsauswertung	102
3.3.4.4 Vorteile der Online-Entwicklung	102
3.3.5 Beschaffung über Personalleasing	103
3.3.5.1 Begriff	103
3.3.5.2 Bedeutung	105
3.3.6 Beschaffung über Personalberater	105
3.3.7 Kontakt zu Bildungsträgern	106
3.3.8 Social Media Recruiting	107
3.3.9 Sonstige Instrumente	108
3.4 Auswahlverfahren	108
3.4.1 Grundsätze der Personalauswahl	109
3.4.2 Maßnahmen der Personalauswahl	109
3.4.2.1 Auswahlinstrumente	109
3.4.2.2 Ablauf der Personalauswahl	110
3.4.2.3 Analyse der Bewerbungsunterlagen	111
3.4.2.4 Analyse des Schriftbilds	115
3.4.2.5 Auswertung von Referenzen	115
3.4.2.6 Arbeitsproben	115
3.4.2.7 Personalbogen	116
3.4.2.8 Biografischer Fragebogen	116
3.4.2.9 Vorstellungsgespräch	116
3.4.2.10 Einstellungstests	123
3.4.2.11 Assessment-Center	125
3.4.2.12 Ärztliche Untersuchung	126
3.4.2.13 Einstellungsentscheidung	127
3.4.3 Rechtliche Sonderfragen bei der Personalbeschaffung und -auswahl	127
3.4.3.1 Pre-Employment-Screening (PES)	127
3.4.3.2 Abwerbung	128
3.4.3.3 Sorgfaltspflicht bei Bewerbungsunterlagen	128
3.4.3.4 Ersatz der Vorstellungskosten	128
3.4.3.5 Mitwirkung des Betriebsrats bei Einstellungen	128
3.4.3.6 Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG)	130
3.4.4 Abschluss des Arbeitsvertrages	130
3.4.4.1 Form des Arbeitsvertrages	130
3.4.4.2 Inhalt des Arbeitsvertrages	131
3.5 Aufgaben systematischer Einführung	133

3.6 Ablauf systematischer Einführung	134
3.6.1 Einstellungsformalitäten	134
3.6.2 Einarbeitung	135
3.6.3 Einführungsprogramm	135
3.7 Retention-Management	136
3.7.1 Ziele	136
3.7.2 Ablauf	136
3.7.3 Maßnahmen	136
4. Personalbeurteilung	137
4.1 Ziele und Aufgaben der Personalbeurteilung	138
4.1.1 Ziele der Beurteilung	138
4.1.2 Aufgaben der Beurteilung	139
4.2 Arten und Anlässe der Personalbeurteilung	139
4.2.1 Unterteilung der Personalbeurteilung	139
4.2.2 Anlässe der Personalbeurteilung	140
4.3 Phasen der Personalbeurteilung	141
4.3.1 Beobachtung	141
4.3.2 Beschreibung	141
4.3.3 Bewertung	141
4.3.4 Beurteilungsgespräch	141
4.3.5 Auswertung	141
4.4 Fehlerquellen bei der Personalbeurteilung	142
4.5 Das Beurteilungsgespräch	142
4.6 Beurteilungsverfahren	143
4.6.1 Beurteilungskriterien	143
4.6.2 Beurteilungsformulare	144
4.6.3 Dokumentation	145
4.7 Personalbeurteilung und Betriebsverfassungsgesetz	145
5. Personalentwicklung	147
5.1 Grundlagen der Personalentwicklung	147
5.1.1 Bedeutung der Personalentwicklung	147
5.1.2 Ziele der Personalentwicklung	149
5.1.2.1 Ziele für das Unternehmen	149
5.1.2.2 Ziele für den Mitarbeiter	149
5.1.2.3 Ziele für die Gesellschaft	150
5.1.2.4 Ausgangspunkte für die Personalentwicklung	150

5.1.3 Aufgaben und Möglichkeiten der Personalentwicklung	150
5.1.4 Unterteilung der Personalentwicklung	151
5.1.4.1 Berufsausbildung	151
5.1.4.2 Umschulung	151
5.1.4.3 Fortbildung	152
5.1.4.4 Weiterbildung	152
5.1.4.5 Management Development	153
5.1.5 Beteiligte an der betrieblichen Bildung	153
5.2 Ermittlung des Fortbildungsbedarfs	153
5.2.1 Ursachen für Fortbildungsbedarf	154
5.2.2 Informationswege und Komponenten	155
5.2.3 Auswertung des Fortbildungsbedarfs	156
5.3 Planung und Durchführung der Aus- und Fortbildung	156
5.3.1 Planung der Ausbildung	156
5.3.1.1 Ausbildungsbedarf	156
5.3.1.2 Ausbildungsvoraussetzungen	157
5.3.1.3 Erstellung des betrieblichen Ausbildungsplans	159
5.3.2 Planung der Fortbildung	162
5.3.2.1 Inhaltsplanung	162
5.3.2.2 Interne und externe Durchführung	162
5.3.2.3 Festlegung von Zeit und Ort	164
5.3.3 Didaktische Vorbereitung von Bildungsmaßnahmen	164
5.3.3.1 Formulierung von Lernzielen	164
5.3.3.2 Lernzielarten	165
5.3.4 Methodische Vorbereitung von Bildungsmaßnahmen	166
5.3.4.1 Unterweisungsprinzipien	167
5.3.4.2 Unterweisungsmethode	167
5.3.4.3 Medieneinsatz	169
5.3.4.4 E-Learning	169
5.4 Individuelle Förderung	170
5.4.1 Potenzialanalyse	170
5.4.1.1 Instrumente der Potenzialanalyse	170
5.4.1.2 Fragen und Merkmale der Potenzialanalyse	171
5.4.1.3 Stärken-/Schwächenprofil	172
5.4.1.4 Personal-Portfolio	172
5.4.2 Entwicklungskonzepte	173
5.4.2.1 Nachwuchskräfteförderung	173
5.4.2.2 Qualifizierungsprogramme	174
5.4.2.3 Laufbahnplanung	175
5.4.2.4 Nachfolgeplanung	177
5.4.2.5 Coaching	178
5.4.2.6 Mentoring	179

5.5 Evaluierung	181
5.5.1 Grundlagen	181
5.5.2 Evaluierungssystem	181
5.5.3 Absicherung des Lernerfolgs	183
5.5.4 Kontrolle des Anwendungserfolgs	183
5.5.5 Sicherung der Qualität	184
6. Personalführung	185
6.1 Führungsverhalten als Schlüsselqualifikation	185
6.1.1 Führungsaufgaben	185
6.1.2 Anforderungen an die Führungskraft	188
6.1.3 Werte und Normen	188
6.1.4 Selbstbild und Fremdbild	189
6.1.5 Macht und Autorität	189
6.2 Leistungsbereitschaft und Motivation	190
6.2.1 Einflussgrößen des Verhaltens	190
6.2.2 Bedeutung der Motivation	191
6.2.3 Motivationstheorie	192
6.2.4 Bedeutung für das Unternehmen	194
6.2.5 Motivationsprozess	195
6.2.6 Motivationsfördernde Maßnahmen	196
6.3 Gruppenpsychologie	196
6.3.1 Gruppenstrukturen und -merkmale	196
6.3.2 Formelle und informelle Gruppen	200
6.3.3 Teamarbeit	202
6.4 Führungsstil	203
6.4.1 Führungserwartungen	204
6.4.1.1 Erwartungen des Vorgesetzten	204
6.4.1.2 Erwartungen der Mitarbeiter	205
6.4.2 Autoritäre und kooperative Führung	205
6.4.2.1 Autoritärer Führungsstil	206
6.4.2.2 Kooperativer Führungsstil	206
6.4.2.3 Laissez-faire-Führung	209
6.4.3 Verhaltensgitter	209
6.4.4 3-D-Konzept von Reddin	212
6.4.5 Referenzmodell	213
6.4.6 Kontingenzmodell von Fiedler	215
6.5 Führungskonzepte und -mittel	216
6.5.1 Führungsgrundsätze als Rahmen	216

6.5.2 Führungskonzepte	218
6.5.2.1 Management-by-Objectives (MbO)	220
6.5.2.2 Management-by-Exception (MbE)	222
6.5.2.3 Management-by-Systems (MbS)	224
6.5.2.4 Weitere Management-by-Methoden	225
6.5.3 Führungsmittel	225
6.5.4 Gesprächsführung	231
6.5.4.1 Fördergespräch	232
6.5.4.2 Beratungsgespräch	233
6.5.4.3 Kritikgespräch	233
6.5.4.4 Sonstige Gespräche	234
6.6 Information und Kommunikation	234
6.6.1 Informationsübertragung	234
6.6.2 Störungen im Kommunikationsprozess	235
6.7 Umgang mit Konflikten	236
6.7.1 Konfliktursachen	236
6.7.2 Konfliktarten	237
6.7.3 Handhabung von Konflikten	237
6.7.4 Vermeidung von Konflikten	238
7. Entgeltpolitik	239
7.1 Gerechte Entlohnung	240
7.1.1 Grundlagen gerechter Entgeltpolitik	240
7.1.2 Bestimmungsfaktoren der Entgeltpolitik	240
7.1.3 Regelung der Entgeltpolitik	242
7.2 Arbeitsbewertung	244
7.2.1 Grundlagen der Arbeitsbewertung	244
7.2.2 Summarische Arbeitsbewertung	245
7.2.2.1 Begriff	245
7.2.2.2 Rangfolgeverfahren	245
7.2.2.3 Lohngruppenverfahren	245
7.2.3 Analytische Arbeitsbewertung	246
7.2.3.1 Begriff	246
7.2.3.2 Anforderungsarten	246
7.2.3.3 Reihung und Stufung	248
7.2.3.4 Gewichtung	248
7.2.3.5 Rangreihenverfahren	249
7.2.3.6 Stufenverfahren	249
7.2.3.7 Beispiel für eine analytische Arbeitsbewertung	250

7.3 Entlohnungsformen	251
7.3.1 Geld- und Naturallohn	252
7.3.2 Zeitlohn	252
7.3.2.1 Begriff	252
7.3.2.2 Anwendung	253
7.3.2.3 Arten	253
7.3.2.4 Beurteilung	253
7.3.3 Akkordlohn	254
7.3.3.1 Begriff	254
7.3.3.2 Anwendung	254
7.3.3.3 Arten	254
7.3.3.4 Beurteilung	255
7.3.4 Prämienlohn	256
7.3.4.1 Begriff	256
7.3.4.2 Anwendung	257
7.3.4.3 Arten	257
7.3.4.4 Beurteilung	258
7.3.5 Sonderformen	259
7.3.5.1 Pensumengelt	259
7.3.5.2 Erfolgsbeteiligung	259
7.3.5.3 Sonstige	259
7.3.6 Lohnermittlung und kostenmäßige Aufbereitung	260
7.3.6.1 Lohnermittlung	260
7.3.6.2 Kostenmäßige Aufbereitung	260
7.4 Mitwirkung des Betriebsrats bei der betrieblichen Entgeltpolitik	261
8. Betriebliche Sozialpolitik	263
8.1 Aufgaben betrieblicher Sozialpolitik	263
8.2 Möglichkeiten der betrieblichen Sozialpolitik	264
8.2.1 Betriebliche Sozialleistungen/-maßnahmen	265
8.2.2 Betriebliche Sozialeinrichtungen	265
8.2.3 Betriebliche Altersversorgung	266
8.3 Sozialpolitik und Ertragslage des Unternehmens	266
8.4 Rechtliche Gestaltung der sozialen Maßnahmen	268
8.5 Innen- und Außenwirkung der Sozialpolitik	268
8.6 Abbau betrieblicher Sozialleistungen	269
8.6.1 Überprüfung betrieblicher Sozialleistungen	269
8.6.2 Änderung betrieblicher Sozialleistungen	269
8.6.3 Abbau von Sozialleistungen	270

9. Personalverwaltung	271
9.1 Durchführung der Personalverwaltung	271
9.1.1 Grundlagen der Personalverwaltung	271
9.1.2 Aufgaben und Ziele der Personalverwaltung	271
9.1.3 EDV im Personalwesen	272
9.1.3.1 Vorteile der EDV	273
9.1.3.2 Anwendungsgebiete der EDV	273
9.1.4 Datenschutz und Datensicherheit	273
9.1.4.1 Ziele des Datenschutzes	274
9.1.4.2 Regelungsbereiche des Datenschutzes	274
9.1.4.3 Datensicherheit	274
9.1.5 Entgeltabrechnung	275
9.1.5.1 Aufgaben der Abrechnung	276
9.1.5.2 Notwendige Informationen	276
9.1.5.3 Bruttolohnberechnung	277
9.1.5.4 Bestandteile des Bruttolohns	278
9.1.5.5 Einmalzahlungen	279
9.1.5.6 Nettolohnberechnung	280
9.1.5.7 Berechnung des Auszahlungsbetrages	281
9.1.5.8 Bearbeitung nach Abrechnung	282
9.1.5.9 Abrechnungsbeispiele	282
9.2 Hilfsmittel der Personalverwaltung	285
9.2.1 Personalakte	285
9.2.1.1 Begriff	285
9.2.1.2 Zweck	286
9.2.1.3 Inhalt	286
9.2.1.4 Elektronische Personalakte	287
9.2.1.5 Arbeitsrechtliche Handhabung der Personalakte	288
9.2.2 Personalkartei	289
9.2.3 Personaldatei	289
9.2.4 Personaldatenbank	290
9.3 Personalstatistik	290
9.3.1 Aufgaben der Personalstatistik	290
9.3.2 Personalstatistik als Steuerungsinstrument	290
9.3.3 Arten der Personalstatistik	291
9.3.3.1 Personalstruktur	291
9.3.3.2 Personalbewegungen	292
9.3.3.3 Anwesenheits- und Abwesenheitszeiten	292

9.3.3.4 Personal- und Sozialaufwand	293
9.3.3.5 Personalbeschaffung und -entwicklung	294
9.4 Personalcontrolling	295
9.4.1 Aufgaben des Personalcontrollings	295
9.4.2 Elemente des Personalcontrollings	295
9.4.3 Datenarten	296
10. Personalabbau	297
10.1 Beendigung des Arbeitsverhältnisses	298
10.1.1 Aufhebungsvertrag	298
10.1.2 Abmahnung	298
10.1.3 Kündigung	300
10.1.3.1 Ordentliche Kündigung	300
10.1.3.2 Außerordentliche Kündigung	300
10.1.3.3 Kündigungsschutz	301
10.2 Mitwirkung des Betriebsrats bei der Kündigung	302
10.3 Abwicklung des Austritts und Zeugniserteilung	303
10.3.1 Abwicklung des Austritts	304
10.3.2 Zeugniserteilung	304
10.4 Betriebsänderungen, Betriebsaufgabe	307
10.4.1 Rationalisierungsmaßnahmen mit Personalreduzierung	307
10.4.2 Interessenausgleich und Sozialplan	307
10.4.2.1 Interessenausgleich	308
10.4.2.2 Sozialplan	308
10.4.3 Rationalisierungsschutzabkommen	309
10.4.4 Betriebsübergang	310
11. Personelle Betreuung besonderer Personengruppen	311
11.1 Beschäftigung älterer Mitarbeiter	311
11.1.1 Begriff und Leistungsbild	311
11.1.2 Maßnahmen	312
11.2 Beschäftigung leistungsgeminderter Mitarbeiter	313
11.3 Wiedereingliederung verschiedener Personenkreise	313
11.3.1 Frauen mit Berufspausen	314
11.3.2 Rückkehrer aus dem Ausland	314
11.4 Betriebliches Eingliederungsmanagement	315

12. Arbeitsrecht	317
12.1 Individuelles Arbeitsrecht	317
12.1.1 Arbeitsvertragsrecht	318
12.1.1.1 Begründung des Arbeitsverhältnisses	318
12.1.1.2 Inhalt des Arbeitsverhältnisses	319
12.1.1.3 Beendigung des Arbeitsverhältnisses	320
12.1.2 Arbeitsschutzrecht	326
12.1.2.1 Allgemeine Schutzvorschriften	326
12.1.2.2 Spezielle Schutzvorschriften	326
12.2 Kollektives Arbeitsrecht	327
12.2.1 Tarifvertragsrecht	328
12.2.1.1 Tarifautonomie	328
12.2.1.2 Geltungsbereich	328
12.2.1.3 Inhalt	329
12.2.2 Arbeitskampfrecht	329
12.2.2.1 Streik	330
12.2.2.2 Aussperrung	330
12.2.3 Betriebsverfassungsrecht	330
12.2.3.1 Wahl des Betriebsrats	330
12.2.3.2 Aufgaben des Betriebsrats	331
12.2.3.3 Beteiligung des Betriebsrats	331
12.2.3.4 Beteiligungsinstrumente	333
12.3 Berufsbildungsrecht	334
12.3.1 Berufsbildungsgesetz	334
12.3.2 Ausbildungsordnung	335
12.3.3 Ausbildereignungsverordnung	335
12.4 Arbeitsgerichtsbarkeit	335
12.4.1 Arbeitsgericht	335
12.4.2 Landesarbeitsgericht	335
12.4.3 Bundesarbeitsgericht	336
Übungsteil (Aufgaben und Fälle)	337
Lösungen	369
MiniLex	461
Literaturverzeichnis	479
Stichwortverzeichnis	481