

Kompendium der praktischen Betriebswirtschaft	5
Vorwort	7
Abkürzungsverzeichnis	27
<b>A. Grundlagen</b>	
<b>1. Personalwirtschaft</b>	31
1.1 Ziele	33
1.1.1 Wirtschaftliche Ziele	33
1.1.2 Soziale Ziele	34
1.2 Aufgaben	34
<b>2. Mitarbeiter</b>	38
2.1 XY-Theorie	41
2.2 Bedürfnispyramide	42
2.3 Zwei-Faktoren-Theorie	43
<b>3. Personalpolitik</b>	44
3.1 Festlegung	47
3.2 Inhalt	47
<b>4. Personalabteilung</b>	48
4.1 Gliederung	49
4.1.1 Mittlere Unternehmen	50
4.1.2 Großunternehmen	51
4.2 Eingliederung	52
4.2.1 Mittlere Unternehmen	53
4.2.2 Großunternehmen	54
4.3 Ausrichtung	56
4.4 Geschäftsprozesse	57
4.5 Hilfsmittel	59
<b>5. Personalcontrolling</b>	60
5.1 Ebenen	61
5.2 Aufgaben	62
5.3 Personal-Portfolio	65
<b>6. Arbeitsrecht</b>	66
6.1 Individuelles Arbeitsrecht	66
6.1.1 Arbeitsvertragsrecht	66
6.1.2 Arbeitsschutzrecht	68
6.2 Kollektives Arbeitsrecht	69
6.2.1 Tarifvertragsrecht	70
6.2.2 Arbeitskampfrecht	71

6.2.3 Betriebsverfassungsrecht	71
6.2.3.1 Mitwirkung/Mitbestimmung	73
6.2.3.2 Betriebsvereinbarung	75
6.2.3.3 Einigungsstelle	76
6.3 Betrieb/Unternehmen	77
<b>Kontrollfragen</b>	78
<b>B. Personalplanung</b>	
<b>1. Ziele</b>	84
<b>2. Bedingungen</b>	86
<b>3. Organisation</b>	87
<b>4. Arten</b>	87
4.1 Gegenstandsbezogene Personalplanung	87
4.2 Umfangbezogene Personalplanung	88
4.3 Inhaltsbezogene Personalplanung	89
4.4 Fristbezogene Personalplanung	91
<b>5. Ablauf</b>	91
5.1 Personalbestandsplanung	92
5.1.1 Quantitative Personalbestandsplanung	93
5.1.1.1 Aktueller Personalbestand	93
5.1.1.2 Zugänge/Abgänge	94
5.1.1.3 Zukünftiger Personalbestand	95
5.1.2 Qualitative Personalbestandsplanung	95
5.2 Personalbedarfsplanung	96
5.2.1 Quantitative Bedarfsermittlung	97
5.2.1.1 Organisatorische Methoden	97
5.2.1.1.1 Stellenmethode	97
5.2.1.1.2 Stellenbesetzungsmethode	98
5.2.1.1.3 Stellenbedarfsplan	99
5.2.1.2 Prognosemethoden	100
5.2.1.2.1 Schätzmethode	100
5.2.1.2.2 Globale Bedarfsprognose	100
5.2.1.2.3 Kennzahlenmethode	101
5.2.1.2.4 Personalbemessungsmethode	103
5.2.1.3 Sonstige Methoden	105
5.2.1.3.1 Direktionsmethode	105
5.2.1.3.2 Monetäre Methoden	106
5.2.2 Qualitative Bedarfsermittlung	106

5.2.2.1 Stellenbeschreibungen	107
5.2.2.2 Berufliche Klassifizierung	108
5.2.2.3 Anforderungsprofile	108
5.3 Personaleinsatzplanung	108
5.3.1 Quantitative Einsatzplanung	109
5.3.2 Qualitative Einsatzplanung	110
5.4 Personalbeschaffungsplanung	111
5.4.1 Quantitative Beschaffungsplanung	111
5.4.2 Qualitative Beschaffungsplanung	112
5.5 Personalfreistellungsplanung	112
5.5.1 Quantitative Freistellungsplanung	112
5.5.2 Qualitative Freistellungsplanung	113
5.6 Personalentwicklungsplanung	113
5.6.1 Ausbildungsplanung	113
5.6.2 Fortbildungsplanung	114
5.6.2.1 Inhalt	116
5.6.2.2 Standard-Entwicklungsplan	116
5.6.3 Umschulungsplanung	117
5.6.4 Förderungsplanung	118
5.6.4.1 Nachfolgeplanung	118
5.6.4.2 Stellenbesetzungsplanung	120
5.7 Personalkostenplanung	120
<b>Kontrollfragen</b>	122

## **C. Personalbeschaffung**

<b>1. Personalanforderung</b>	130
1.1 Anforderungsberechtigte	131
1.2 Anforderungsbearbeitung	131
<b>2. Beschaffungswege</b>	132
2.1 Interne Beschaffungswege	132
2.1.1 Innerbetriebliche Stellenausschreibung	134
2.1.2 Personalentwicklung	135
2.1.3 Versetzung	136
2.1.4 Mehrarbeit	137
2.1.5 Urlaubsverschiebung	138
2.2 Externe Beschaffungswege	139
2.2.1 Öffentliche Arbeitsvermittlung	140
2.2.2 Private Arbeitsvermittlung	141
2.2.3 Stellenanzeige	142

2.2.3.1 Print-Stellenanzeige	143
2.2.3.1.1 Anzeigenträger	143
2.2.3.1.2 Anzeigentermin	144
2.2.3.1.3 Anzeigenarten	145
2.2.3.1.4 Anzeigengestaltung	147
2.2.3.2 Internet-Stellenanzeige	148
2.2.4 Personalberater	150
2.2.5 Arbeitnehmerüberlassung	151
2.2.6 Sonstige Beschaffungswege	154
<b>3. Bewerbung</b>	155
3.1 Eingang	156
3.1.1 Eingang per Internet	156
3.1.2 Eingang per Post	157
3.1.3 Bearbeitung	157
3.2 Vorauswahl	158
3.2.1 Bewerbungsschreiben	160
3.2.2 Bewerberfoto	162
3.2.3 Lebenslauf	163
3.2.4 Personal(frage)bogen	165
3.2.5 Schulzeugnisse	168
3.2.6 Arbeitszeugnisse	169
3.2.7 Referenzen	173
3.2.8 Arbeitsproben	173
3.3 Bescheid	174
<b>4. Auswahl</b>	174
4.1 Vorstellungsgespräch	176
4.1.1 Arten	177
4.1.2 Durchführung	177
4.1.3 Auswertung	179
4.2 Eignungstests	181
4.3 Grafologisches Gutachten	184
4.4 Ärztliche Eignungsuntersuchung	185
4.5 Entscheidung	185
<b>5. Mitbestimmung</b>	186
5.1 Personelle Einzelmaßnahmen	186
5.2 Vorläufige personelle Maßnahmen	187
<b>6. Arbeitsvertrag</b>	188
6.1 Form	190
6.2 Arten	190

6.3 Inhalt	192
6.4 Mängel	195
<b>Kontrollfragen</b>	197
<b>D. Personaleinsatz</b>	
<b>1. Arbeitsaufnahme</b>	209
1.1 Neue Mitarbeiter	209
1.1.1 Einführung	209
1.1.2 Einarbeitung	210
1.2 Bereits beschäftigte Mitarbeiter	211
<b>2. Arbeitsinhalt</b>	212
2.1 Arbeitsteilung	213
2.2 Aufgabenerweiterung	214
2.2.1 Job Rotation	214
2.2.2 Job Enlargement	215
2.3 Aufgabenbereicherung	216
2.3.1 Job Enrichment	216
2.3.2 Teilautonome Arbeitsgruppen	217
<b>3. Arbeitsort</b>	219
3.1 Arbeitsplatz innerhalb des Unternehmens	219
3.1.1 Arten	219
3.1.2 Gestaltung	220
3.1.2.1 Anthropometrische Arbeitsplatzgestaltung	221
3.1.2.2 Physiologische Arbeitsplatzgestaltung	222
3.1.2.3 Psychologische Arbeitsplatzgestaltung	224
3.1.2.4 Sicherheitstechnische Arbeitsplatzgestaltung	225
3.2 Arbeitsplatz außerhalb des Unternehmens	227
3.2.1 Heimarbeitsplatz	227
3.2.2 Telearbeitsplatz	228
3.3 Arbeitsplatz im Ausland	229
3.3.1 Arten des Auslandseinsatzes	230
3.3.2 Phasen des Auslandseinsatzes	231
<b>4. Arbeitszeit</b>	231
4.1 Traditionelle Gestaltungsformen	233
4.1.1 Mehrarbeit	233
4.1.2 Schichtarbeit	234
4.1.3 Kurzarbeit	234
4.2 Flexible Gestaltungsformen	236

4.2.1 Teilzeitarbeit	236
4.2.1.1 Grundformen	237
4.2.1.2 Job Sharing	238
4.2.2 Gleitende Arbeitszeit	239
4.2.3 Jahresarbeitszeit	240
4.2.4 Kapazitätsorientierte variable Arbeitszeit	241
4.2.5 Vertrauensarbeitszeit	241
4.3 Arbeitszeitrecht	242
<b>Kontrollfragen</b>	244
<b>E. Personalführung</b>	
<b>1. Führungsbeteiligte</b>	251
1.1 Vorgesetzte	251
1.1.1 Machtgrundlagen	252
1.1.2 Merkmale	252
1.1.3 Typen	253
1.2 Mitarbeiter	254
1.2.1 Einzelne Personen	254
1.2.1.1 Merkmale	254
1.2.1.2 Motivation	255
1.2.1.3 Typen	256
1.2.2 Gruppen	257
1.2.2.1 Merkmale	257
1.2.2.2 Typen	258
1.2.2.3 Teamarbeit	260
1.3 Weisungen	260
<b>2. Führungstechniken</b>	262
2.1 Führungsgrundsätze	263
2.2 Management-by-Techniken	265
<b>3. Führungsmittel</b>	265
3.1 Prozessbezogene Führungsmittel	266
3.1.1 Ziele	267
3.1.1.1 Arten	269
3.1.1.2 Management by Objectives	272
3.1.2 Pläne	274
3.1.3 Kontrolle	278
3.2 Informationsbezogene Führungsmittel	279
3.2.1 Information	279
3.2.1.1 Arten	280

3.2.1.2 Informationstechniken	282
3.2.2 Kommunikation	283
3.2.2.1 Arten	284
3.2.2.1.1 Soziale Kommunikation	284
3.2.2.1.2 Technische Kommunikation	286
3.2.2.2 Kommunikationstechniken	287
3.3 Aufgabenbezogene Führungsmittel	288
3.3.1 Kooperation	288
3.3.2 Delegation	288
3.3.2.1 Elemente	289
3.3.2.2 Management by Exception	290
3.3.2.3 Management by Delegation	291
3.3.2.4 Harzburger Modell	292
3.3.3 Partizipation	293
3.4 Personenbezogene Führungsmittel	296
3.4.1 Personalbeurteilung	296
3.4.1.1 Ausrichtungen	298
3.4.1.2 Beurteilende Personen	299
3.4.1.3 Arten	300
3.4.1.4 Methoden	301
3.4.1.4.1 Beurteilungskriterien	302
3.4.1.4.2 Kriteriengewichtung	304
3.4.1.4.3 Beurteilungsmaßstab	305
3.4.1.4.4 Verteilungsvorgabe	308
3.4.1.5 Einsatz	310
3.4.1.5.1 Entwicklung	310
3.4.1.5.2 Einsatzvorbereitung	311
3.4.1.5.3 Durchführung	312
3.4.2 Kritik	314
3.4.3 Personalentlohnung	315
3.4.4 Personalentwicklung	315
3.4.5 Status	316
<b>4. Führungsstile</b>	<b>316</b>
4.1 Eindimensionale Führungsstile	318
4.1.1 Autoritärer Führungsstil	319
4.1.2 Kooperativer Führungsstil	321
4.1.3 Sonstige Führungsstile	322
4.2 Zweidimensionaler Führungsstil	323
4.3 Dreidimensionaler Führungsstil	324

<b>5. Führungserfolg</b>	327
5.1 Einflussfaktoren	327
5.1.1 Vorgesetzte	327
5.1.1.1 Autorität	327
5.1.1.2 Eigenschaften	328
5.1.1.3 Menschenbild	329
5.1.1.4 Verhalten	329
5.1.1.5 Disposition/Kondition	330
5.1.2 Mitarbeiter	330
5.1.3 Führungssituation	331
5.2 Erfolgskriterien	332
5.2.1 Effektivität der Führung	332
5.2.2 Effizienz der Führung	332
5.2.2.1 Arbeitszufriedenheit	333
5.2.2.2 Betriebsklima	333
5.2.2.3 Konflikte	335
5.2.2.4 Mobbing	337
5.2.2.5 Fehlzeiten	339
5.2.2.6 Innere Kündigung	341
5.2.2.7 Fluktuation	343
<b>Kontrollfragen</b>	345
<b>F. Personalentlohnung</b>	
<b>1. Grundlagen</b>	358
1.1 Lohnhöhe	359
1.2 Lohngerechtigkeit	359
1.3 Rechtsgrundlagen	360
1.3.1 Gesetze	360
1.3.2 Tarifverträge	361
1.3.3 Betriebsvereinbarungen	361
1.3.4 Arbeitsverträge	361
<b>2. Lohnfindung</b>	362
2.1 Anforderungsbezogene Lohnfindung	363
2.1.1 Summarische Arbeitsbewertung	364
2.1.1.1 Rangfolgeverfahren	365
2.1.1.2 Lohngruppenverfahren	366
2.1.2 Analytische Arbeitsbewertung	367
2.1.2.1 Rangreihenverfahren	369
2.1.2.2 Stufenwertzahlverfahren	371

2.1.3 Arbeitsplatzbewertung	372
2.2 Qualifikationsbezogene Lohnfindung	373
2.3 Leistungsbezogene Lohnfindung	374
2.4 Marktbezogene Lohnfindung	375
<b>3. Entgelt</b>	376
3.1 Löhne	377
3.1.1 Grundlöhne	377
3.1.1.1 Zeitlohn	378
3.1.1.1.1 Reiner Zeitlohn	378
3.1.1.1.2 Zeitlohn mit Leistungszulage	380
3.1.1.2 Akkordlohn	381
3.1.1.2.1 Stück- und Zeitakkord	383
3.1.1.2.2 Einzel- und Gruppenakkord	385
3.1.1.2.3 Vorgabezeiten	386
3.1.1.2.3.1 Ablaufarten	386
3.1.1.2.3.2 Auftragszeiten	388
3.1.1.2.3.3 Ist-Zeitermittlung	390
3.1.1.2.3.4 Systeme vorbestimmter Zeiten	394
3.1.1.3 Prämienlohn	395
3.1.1.3.1 Grundlohn	396
3.1.1.3.2 Prämie	397
3.1.1.4 Pensumlohn	399
3.1.1.4.1 Vertragslohn	401
3.1.1.4.2 Measured Day Work	401
3.1.1.4.3 Programmlohn	402
3.1.2 Ergänzende Löhne	402
3.1.2.1 Prämien	403
3.1.2.2 Zuschläge	403
3.1.2.2.1 Zuschläge für besondere Leistungen	404
3.1.2.2.2 Zuschläge für ungünstige Arbeitsumstände	405
3.1.2.2.3 Zuschläge aus sozialen Gründen	405
3.1.2.3 Gratifikationen	406
3.1.2.3.1 Weihnachtsgratifikation	406
3.1.2.3.2 Urlaubsgratifikation	407
3.1.2.3.3 Jubiläumsgratifikation	407
3.1.2.3.4 Sonstige Zuwendungen	408
3.1.2.4 Flexibilisierte Konzepte	409
3.1.3 Löhne ohne Leistung	410
3.1.3.1 Krankheit	410
3.1.3.2 Kuren und Heilverfahren	411

3.1.3.3 Persönliche Verhinderung	411
3.1.3.4 Urlaub	412
3.1.3.5 Feiertage	413
3.1.4 Sicherung der Löhne	413
3.2 Sonstige Entgeltteile	414
3.2.1 Vergütung besonderer Mitarbeiterleistungen	414
3.2.1.1 Erfindervergütungen	414
3.2.1.2 Verbesserungsvorschlagsprämien	415
3.2.2 Erfolgsabhängige Vergütung	416
3.2.2.1 Bemessungsgrundlagen	416
3.2.2.1.1 Leistungsbeteiligung	416
3.2.2.1.2 Ertragsbeteiligung	417
3.2.2.1.3 Gewinnbeteiligung	417
3.2.2.2 Verwendung	418
3.2.2.2.1 Ausbezahlen der Erfolgsanteile	418
3.2.2.2.2 Einbehalten der Erfolgsanteile	419
<b>4. Personalkosten</b>	419
4.1 Personalbasiskosten	420
4.2 Personalzusatzkosten	420
4.2.1 Soziale Abgaben	423
4.2.2 Personalbetreuungsleistungen	425
4.2.2.1 Altersversorgung	427
4.2.2.2 Betriebskrankenkasse	428
4.2.2.3 Arbeitssicherheit/Unfallschutz	428
4.2.2.4 Betriebsarzt	429
4.2.2.5 Wohnungswesen	429
4.2.2.6 Mitarbeiterverpflegung	430
4.2.2.7 Freizeit/Kultur	430
4.2.2.8 Betriebsveranstaltungen	430
<b>Kontrollfragen</b>	432
<b>G. Personalentwicklung</b>	
<b>1. Personalbildung</b>	441
1.1 Arten	443
1.1.1 Ausbildung	443
1.1.1.1 Voraussetzungen	444
1.1.1.2 Arten	445
1.1.1.3 Vorgaben	446
1.1.1.4 Ablauf	448

1.1.1.4.1 Planung	448
1.1.1.4.2 Durchführung	449
1.1.1.4.3 Kontrolle	450
1.1.1.5 Methoden	450
1.1.2 Fortbildung	451
1.1.2.1 Bedarfsermittlung	453
1.1.2.1.1 Ermittlung der Anforderungen	453
1.1.2.1.2 Ermittlung der Mitarbeiterqualifikation	456
1.1.2.1.3 Ermittlung der Mitarbeiterinteressen	458
1.1.2.1.4 Feststellung des Fortbildungsbedarfs	458
1.1.2.2 Bedarfsdeckung	460
1.1.3 Umschulung	463
1.2 Methoden	464
1.2.1 Bildung am Arbeitsplatz	465
1.2.1.1 Planmäßige Unterweisung	465
1.2.1.2 Anleitung/Beratung durch Vorgesetzten	466
1.2.1.3 Übertragung begrenzter Verantwortung	467
1.2.1.4 Übertragung von Sonderaufgaben	467
1.2.1.5 Geplanter Arbeitsplatzwechsel	468
1.2.1.6 Mehrgleisige Unternehmensführung	470
1.2.2 Bildung außerhalb des Arbeitsplatzes	470
1.2.2.1 Vorlesungsmethode	471
1.2.2.2 Lehrgespräch	472
1.2.2.3 Programmierete Unterweisung	472
1.2.2.4 Fallstudie	473
1.2.2.5 Rollenspiel	474
1.2.2.6 Planspiel	474
1.2.2.7 Gruppendynamische Methode	475
1.2.3 E-Learning	476
1.3 Kontrolle	477
1.3.1 Ökonomische Kontrolle	478
1.3.1.1 Kostenkontrolle	478
1.3.1.2 Rentabilitätskontrolle	479
1.3.2 Erfolgskontrolle	480
1.3.2.1 Lernerfolgskontrolle	480
1.3.2.2 Anwendungserfolgskontrolle	480
<b>2. Personalförderung</b>	<b>481</b>
2.1 Fördergespräch	482
2.2 Förderungsmaßnahmen	483
2.2.1 Coaching	483

2.2.1.1 Internes Coaching	486
2.2.1.2 Externes Coaching	487
2.2.1.3 Coaching-Prozess	488
2.2.2 Mentoring	488
2.2.3 Laufbahnplanung	490
<b>3. Organisationsentwicklung</b>	492
3.1 Wandel	493
3.2 Interventionen	495
3.3 Konzepte	496
<b>Kontrollfragen</b>	498
<b>H. Personalfreistellung</b>	
<b>1. Interne Personalfreistellung</b>	505
1.1 Zeitliche Anpassung	506
1.1.1 Vorübergehende Anpassung	506
1.1.1.1 Abbau von Mehrarbeit	507
1.1.1.2 Kurzarbeit	507
1.1.1.3 Gestaltung des Urlaubs	507
1.1.2 Längerzeitige Anpassung	508
1.1.2.1 Schaffung von Teilzeitstellen	508
1.1.2.2 Allgemeine Arbeitszeitverkürzung	509
1.1.2.3 Flexibilisierung der Arbeitszeit	510
1.2 Örtliche Anpassung	510
1.2.1 Versetzung	510
1.2.2 Umsetzung	511
1.3 Qualitative Anpassung	511
1.3.1 Fortbildung	511
1.3.2 Beschäftigungspläne	512
1.3.3 Beschäftigungsgesellschaften	512
<b>2. Externe Personalfreistellung</b>	513
2.1 Kündigung	513
2.1.1 Änderungskündigung	515
2.1.1.1 Arten	515
2.1.1.2 Arbeitnehmerreaktion	516
2.1.2 Ordentliche Kündigung	517
2.1.2.1 Kündigungsfristen	517
2.1.2.2 Kündigungsschutz	519
2.1.2.2.1 Allgemeiner Kündigungsschutz	519
2.1.2.2.2 Besonderer Kündigungsschutz	522

2.1.2.3 Personenbedingte Kündigung	523
2.1.2.4 Verhaltensbedingte Kündigung	524
2.1.2.5 Betriebsbedingte Kündigung	526
2.1.2.5.1 Massenentlassung	527
2.1.2.5.2 Betriebsänderung	529
2.1.3 Außerordentliche Kündigung	530
2.2 Aufhebungsvertrag	532
2.2.1 Arten	532
2.2.2 Hinweis- und Aufklärungspflichten	533
2.2.3 Inhalt	534
2.2.4 Anfechtung	535
2.3 Outplacement	535
2.3.1 Arten	536
2.3.1.1 Individual-/Gruppen-Outplacement	536
2.3.1.2 Internes/externes Outplacement	537
2.3.2 Ablauf	538
2.3.3 Einsatz	538
2.4 Abschließende Maßnahmen	539
<b>Kontrollfragen</b>	<b>541</b>

## **I. Personalverwaltung**

<b>1. Aufgaben</b>	<b>549</b>
1.1 Beschaffungsbezogene Aufgaben	549
1.2 Einsatzbezogene Aufgaben	550
1.3 Entlohnungsbezogene Aufgaben	550
1.4 Betreuungsbezogene Aufgaben	550
1.5 Entwicklungsbezogene Aufgaben	551
1.6 Freistellungsbezogene Aufgaben	551
<b>2. Durchführung</b>	<b>551</b>
2.1 Konventionelle Personalverwaltung	552
2.2 Arbeitsteilige Personalverwaltung	552
2.3 Personalverwaltung im Dialog	552
2.4 Automatische Personalverwaltung	553
<b>3. Instrumente</b>	<b>554</b>
3.1 Personalakte	554
3.2 Personalkartei	557
3.3 Personaldatei	559
3.4 Personalhandbuch	560

<b>4. Personalinformationssysteme</b>	562
4.1 Aufgaben	563
4.2 Aufbau	564
4.3 Eignung	565
<b>5. Personalrechnungswesen</b>	566
5.1 Lohn- und Gehaltsrechnung	566
5.1.1 Bruttorechnung	567
5.1.2 Nettrechnung	569
5.1.3 Zahlungsrechnung	569
5.1.4 Auswertungsrechnung	571
5.2 Personalkostenrechnung	571
5.2.1 Personalkostenverrechnung	571
5.2.2 Personalkostenplanung	572
5.2.3 Personalkostenkontrolle	572
5.3 Personalstatistik	573
5.3.1 Personalstruktur	573
5.3.2 Personalbewegungen	575
5.3.3 Arbeitszeiten	576
5.3.4 Personalkosten	577
5.4 Sonstige Bereiche	578
<b>6. Datenschutz</b>	579
6.1 Datenschutzbeauftragter	580
6.2 Datenschutzmaßnahmen	580
<b>Kontrollfragen</b>	582
<b>Gesamtliteraturverzeichnis</b>	587
<b>Übungsteil (Aufgaben und Fälle)</b>	603
<b>Lösungen</b>	647