

Vorwort	5
Benutzungshinweise	7
1. Grundlagen	23
1.1 Personalwirtschaft im Rahmen der Unternehmenspolitik	25
1.1.1 Begriff und Träger der Personalwirtschaft	25
1.1.2 Eigenschaften des Produktionsfaktors Arbeit	26
1.1.3 Bedeutung der Personalwirtschaft	26
1.1.4 KI aus der Sicht der Personalwirtschaft	28
1.1.4.1 Bedeutung der KI	28
1.1.4.2 KI-Modelle	29
1.1.4.3 Anwendungen im HR-Bereich	29
1.1.4.4 Vorteile im HR-Bereich	30
1.1.4.5 Rechtliche Regelung	30
1.1.4.6 Grenzen/Nachteile	31
1.1.5 Personalpolitik	31
1.1.5.1 Begriff und Einordnung in die Unternehmenspolitik	31
1.1.5.2 Zielausrichtung des Unternehmens	35
1.1.5.3 Zielsetzung der betrieblichen Personalwirtschaft	36
1.1.5.4 Personalpolitische Grundsätze	38
1.2 Aufgabenstellung der betrieblichen Personalwirtschaft	39
1.3 Organisation der betrieblichen Personalwirtschaft	41
1.3.1 Organisatorische Einordnung der Personalwirtschaft	41
1.3.2 Zentralisierung oder Dezentralisierung	42
1.3.3 Organisatorische Untergliederung der Personalwirtschaft	43
1.4 Personalwirtschaft als Dienstleistung	45
1.4.1 Aufgaben des Personalleiters	45
1.4.2 Customer Relationship Management (CRM)	46
1.4.3 Personal als Wertschöpfungscenter	47
1.4.4 Personalwesen als Geschäftsprozess	47
1.4.4.1 Ablauf	47
1.4.4.2 Anwendungen	48
1.4.4.3 Prozessziele	48
1.4.4.4 Gestaltungsgrundsätze	48
1.4.4.5 Problemfaktoren bei der Prozesseinführung	48
1.4.4.6 Verbesserung von Geschäftsprozessen	49
1.4.4.7 Prozessgestaltung	49
1.4.4.8 Prozessbewertung	50
1.4.4.9 Veranschaulichung des Dienstleistungsprozesses	50

2. Personalplanung	51
2.1 Grundlagen der Personalplanung	51
2.1.1 Menschliche Arbeitsleistung	51
2.1.1.1 Formen der Arbeit	51
2.1.1.2 Bestimmungsfaktoren menschlicher Leistung	52
2.1.2 Bedeutung der Personalplanung	52
2.1.2.1 Ziel der Personalplanung	52
2.1.2.2 Gründe für Personalplanung	53
2.1.2.3 Einbindung der Personalplanung in die Unternehmensplanung	54
2.1.3 Aufgaben der Personalplanung	55
2.1.4 Determinanten der Personalplanung	55
2.1.4.1 Interne Determinanten	55
2.1.4.2 Externe Determinanten	57
2.1.5 Hilfsmittel der Personalplanung	57
2.1.5.1 Stellenpläne	57
2.1.5.2 Stellenbesetzungspläne	58
2.1.5.3 Stellenbeschreibungen	59
2.1.5.4 Nachfolge- und Laufbahnpläne	62
2.1.5.5 Urlaubspläne	63
2.1.5.6 Sonstige Hilfsmittel	63
2.2 Arten der Personalplanung	63
2.3 Personalbedarfsplanung	65
2.3.1 Eigenschaften der Personalbedarfsplanung	65
2.3.2 Bedarfsarten	65
2.3.3 Methoden der Personalbedarfsplanung	67
2.3.3.1 Berechnungsschema für die Personalbedarfsplanung	67
2.3.3.2 Personalbedarfsplanung nach der Kennzahlenmethode	69
2.3.3.3 Stellenplanmethode	69
2.3.3.4 Personalbedarfsplanung aufgrund von Arbeitsstudien	70
2.3.3.5 Sonstige Methoden	71
2.4 Personalabbauplanung	71
2.4.1 Ursachen für Personalüberhang	72
2.4.2 Rechtliche Rahmenbedingungen	72

2.4.3	Abbaumaßnahmen	72
2.4.3.1	Maßnahmen ohne Reduzierung der Gesamtbelegschaft (indirekt)	73
2.4.3.2	Maßnahmen mit Reduzierung der Gesamtbelegschaft (direkt)	74
2.4.4	Vergleich der Abbaumaßnahmen	76
2.4.5	Flankierende Maßnahmen	76
2.5	Personalkostenplanung	76
2.5.1	Aufteilung der Personalkosten	77
2.5.2	Aufgaben der Personalkostenplanung	77
2.6	Personaleinsatzplanung	78
2.6.1	Zielsetzung des Personaleinsatzes	78
2.6.2	Erstellung eines Personaleinsatzplanes	80
2.6.3	Einfluss der Arbeitszeit auf den Personaleinsatz	81
2.6.3.1	Flexible Arbeitszeit	81
2.6.3.2	Jobsharing und Teilzeitarbeit	82
2.6.3.3	Schichtarbeit	83
2.6.3.4	Gleitende Arbeitszeit (GLAZ)	83
2.6.3.5	Rollierendes System	84
2.6.3.6	Kapazitätsorientierte variable Arbeitszeit (KAPOVAZ)	84
2.6.3.7	Vertrauensarbeitszeit	85
2.6.4	Vier-Tage-Woche	85
2.7	Mitwirkung des Betriebsrats bei der Personalplanung	85
3.	Personalbeschaffung	87
3.1	Grundlagen der Personalbeschaffung	87
3.1.1	Personalmarketing	87
3.1.1.1	Ziele des Personalmarketing	87
3.1.1.2	Konzept des Personalmarketing	88
3.1.1.3	Instrumente des Personalmarketing	89
3.1.1.4	Erstellung eines Personalmarketingkonzepts	90
3.1.1.5	Internationales Personalmarketing	90
3.1.1.6	Work-Life-Balance	91
3.1.1.7	Generationstypen	91
3.1.1.8	Personal Branding	93

3.1.2	Ablauf der Personalbeschaffung	94
3.1.2.1	Personalanforderung	95
3.1.2.2	Anforderungsprofil	95
3.1.2.3	Modalitäten	96
3.1.2.4	Beschaffungspotenzial	97
3.1.2.5	Beteiligte	97
3.2	Innerbetriebliche Möglichkeiten der Personalbeschaffung	97
3.2.1	Möglichkeiten der internen Stellenbesetzung	98
3.2.1.1	Interne Stellenausschreibung	98
3.2.1.2	Versetzung	99
3.2.1.3	Systematische Personalentwicklung	99
3.2.2	Beurteilung der innerbetrieblichen Personalbeschaffung	99
3.3	Möglichkeiten der externen Personalbeschaffung	100
3.3.1	Beschaffung über die Arbeitsverwaltung	101
3.3.2	Private Arbeitsvermittlung	102
3.3.3	Beschaffung über Stellenanzeigen	103
3.3.3.1	Inhalt der Anzeige	103
3.3.3.2	Gestaltung der Anzeige	104
3.3.3.3	Zeitpunkt der Anzeige	105
3.3.3.4	Anzeigenträger	105
3.3.4	Internet	106
3.3.4.1	Internet-Stellenanzeige	106
3.3.4.2	Internet-Bewerbung	107
3.3.4.3	Elektronische Bewerbungsauswertung	108
3.3.4.4	Vorteile der Online-Entwicklung	108
3.3.5	Beschaffung über Personalleasing	109
3.3.5.1	Begriff	109
3.3.5.2	Bedeutung	110
3.3.6	Beschaffung über Personalberater	111
3.3.7	Kontakt zu Bildungsträgern	112
3.3.8	Social Media Recruiting	112
3.3.9	Sonstige Instrumente	113
3.4	Auswahlverfahren	114
3.4.1	Grundsätze der Personalauswahl	115
3.4.2	Maßnahmen der Personalauswahl	115
3.4.2.1	Auswahlinstrumente	115
3.4.2.2	Ablauf der Personalauswahl	116
3.4.2.3	Analyse der Bewerbungsunterlagen	117
3.4.2.4	Analyse des Schriftbilds	121

3.4.2.5	Auswertung von Referenzen	121
3.4.2.6	Arbeitsproben	121
3.4.2.7	Personalbogen	122
3.4.2.8	Biografischer Fragebogen	122
3.4.2.9	Vorstellungsgespräch	122
3.4.2.10	Einstellungstests	129
3.4.2.11	Assessment-Center	131
3.4.2.12	Ärztliche Untersuchung	132
3.4.2.13	Einstellungsentscheidung	133
3.4.3	Rechtliche Sonderfragen bei der Personalbeschaffung und -auswahl	133
3.4.3.1	Pre-Employment-Screening (PES)	133
3.4.3.2	Abwerbung	134
3.4.3.3	Sorgfaltspflicht bei Bewerbungsunterlagen	134
3.4.3.4	Ersatz der Vorstellungskosten	134
3.4.3.5	Mitwirkung des Betriebsrats bei Einstellungen	134
3.4.3.6	Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG)	136
3.4.4	Abschluss des Arbeitsvertrages	136
3.4.4.1	Form des Arbeitsvertrages	136
3.4.4.2	Inhalt des Arbeitsvertrages	137
3.5	Aufgaben systematischer Einführung	139
3.6	Ablauf systematischer Einführung	140
3.6.1	Einstellungsformalitäten	140
3.6.2	Einarbeitung	141
3.6.3	Einführungsprogramm	141
3.7	Retention-Management	142
3.7.1	Ziele	142
3.7.2	Ablauf	142
3.7.3	Maßnahmen	142
4.	Personalbeurteilung	143
4.1	Ziele und Aufgaben der Personalbeurteilung	144
4.1.1	Ziele der Beurteilung	144
4.1.2	Aufgaben der Beurteilung	145
4.2	Arten und Anlässe der Personalbeurteilung	145
4.2.1	Unterteilung der Personalbeurteilung	145
4.2.2	Anlässe der Personalbeurteilung	146

4.3	Phasen der Personalbeurteilung	147
4.3.1	Beobachtung	147
4.3.2	Beschreibung	147
4.3.3	Bewertung	147
4.3.4	Beurteilungsgespräch	147
4.3.5	Auswertung	147
4.4	Fehlerquellen bei der Personalbeurteilung	148
4.5	Das Beurteilungsgespräch	148
4.6	Beurteilungsverfahren	149
4.6.1	Beurteilungskriterien	149
4.6.2	Beurteilungsformulare	150
4.6.3	Dokumentation	151
4.7	Personalbeurteilung und Betriebsverfassungsgesetz	151
5.	Personalentwicklung	153
5.1	Grundlagen der Personalentwicklung	153
5.1.1	Bedeutung der Personalentwicklung	153
5.1.2	Ziele der Personalentwicklung	155
5.1.2.1	Ziele für das Unternehmen	155
5.1.2.2	Ziele für den Mitarbeiter	155
5.1.2.3	Ziele für die Gesellschaft	156
5.1.2.4	Ausgangspunkte für die Personalentwicklung	156
5.1.3	Aufgaben und Möglichkeiten der Personalentwicklung	156
5.1.4	Unterteilung der Personalentwicklung	157
5.1.4.1	Berufsausbildung	157
5.1.4.2	Umschulung	157
5.1.4.3	Fortbildung	158
5.1.4.4	Weiterbildung	159
5.1.4.5	Management Development	159
5.1.5	Beteiligte an der betrieblichen Bildung	159
5.2	Ermittlung des Fortbildungsbedarfs	160
5.2.1	Ursachen für Fortbildungsbedarf	161
5.2.2	Informationswege und Komponenten	161
5.2.3	Auswertung des Fortbildungsbedarfs	162
5.3	Planung und Durchführung der Aus- und Fortbildung	162
5.3.1	Planung der Ausbildung	162
5.3.1.1	Ausbildungsbedarf	163
5.3.1.2	Ausbildungsvoraussetzungen	164
5.3.1.3	Erstellung des betrieblichen Ausbildungsplans	165

5.3.2	Planung der Fortbildung	168
5.3.2.1	Inhaltsplanung	168
5.3.2.2	Interne und externe Durchführung	168
5.3.2.3	Festlegung von Zeit und Ort	170
5.3.3	Didaktische Vorbereitung von Bildungsmaßnahmen	170
5.3.3.1	Formulierung von Lernzielen	170
5.3.3.2	Lernzielarten	171
5.3.4	Methodische Vorbereitung von Bildungsmaßnahmen	172
5.3.4.1	Unterweisungsprinzipien	172
5.3.4.2	Unterweisungsmethode	173
5.3.4.3	Medieneinsatz	174
5.3.4.4	E-Learning	175
5.4	Individuelle Förderung	175
5.4.1	Potenzialanalyse	175
5.4.1.1	Instrumente der Potenzialanalyse	176
5.4.1.2	Fragen und Merkmale der Potenzialanalyse	176
5.4.1.3	Stärken-/Schwächenprofil	177
5.4.1.4	Personal-Portfolio	177
5.4.2	Entwicklungskonzepte	178
5.4.2.1	Nachwuchskräfteförderung	178
5.4.2.2	Qualifizierungsprogramme	179
5.4.2.3	Laufbahnplanung	180
5.4.2.4	Nachfolgeplanung	182
5.4.2.5	Coaching	183
5.4.2.6	Mentoring	184
5.5	Evaluierung	185
5.5.1	Grundlagen	186
5.5.2	Evaluierungssystem	186
5.5.3	Absicherung des Lernerfolgs	187
5.5.4	Kontrolle des Anwendungserfolgs	188
5.5.5	Sicherung der Qualität	188
6.	Personalführung	189
6.1	Führungsverhalten als Schlüsselqualifikation	189
6.1.1	Führungsaufgaben	189
6.1.2	Anforderungen an die Führungskraft	191
6.1.3	Resilienz	192
6.1.4	Werte und Normen	192
6.1.5	Selbstbild und Fremdbild	193
6.1.6	Macht und Autorität	193

6.2	Leistungsbereitschaft und Motivation	194
6.2.1	Einflussgrößen des Verhaltens	194
6.2.2	Bedeutung der Motivation	195
6.2.3	Motivationstheorie	195
6.2.4	Bedeutung für das Unternehmen	197
6.2.5	Motivationsprozess	198
6.2.6	Motivationsfördernde Maßnahmen	199
6.3	Gruppenpsychologie	199
6.3.1	Gruppenstrukturen und -merkmale	200
6.3.2	Formelle und informelle Gruppen	203
6.3.3	Teamarbeit	205
6.4	Führungsstil	206
6.4.1	Führungserwartungen	207
6.4.1.1	Erwartungen des Vorgesetzten	207
6.4.1.2	Erwartungen der Mitarbeiter	208
6.4.2	Autoritäre und kooperative Führung	208
6.4.2.1	Autoritärer Führungsstil	209
6.4.2.2	Kooperativer Führungsstil	210
6.4.2.3	Laissez-faire-Führung	212
6.4.3	Verhaltensgitter	212
6.4.4	3-D-Konzept von Reddin	214
6.4.5	Referenzmodell	215
6.4.6	Kontingenzmodell von Fiedler	217
6.5	Führungskonzepte und -mittel	218
6.5.1	Führungsgrundsätze als Rahmen	218
6.5.2	Führungskonzepte	221
6.5.2.1	Management-by-Objectives (MbO)	222
6.5.2.2	Management-by-Exception (MbE)	224
6.5.2.3	Management-by-Systems (MbS)	226
6.5.2.4	Weitere Management-by-Methoden	227
6.5.3	Führungsmittel	227
6.5.4	Gesprächsführung	235
6.5.4.1	Fördergespräch	237
6.5.4.2	Beratungsgespräch	238
6.5.4.3	Kritikgespräch	238
6.5.4.4	Sonstige Gespräche	239
6.6	Information und Kommunikation	239
6.6.1	Informationsübertragung	239
6.6.2	Störungen im Kommunikationsprozess	240

6.7	Umgang mit Konflikten	241
6.7.1	Konfliktursachen	241
6.7.2	Konfliktarten	242
6.7.3	Konfliktwahrnehmung	242
6.7.4	Handhabung von Konflikten	243
6.7.5	Konfliktgespräche	244
6.7.6	Vermeidung von Konflikten	244
7.	Entgeltpolitik	245
7.1	Gerechte Entlohnung	246
7.1.1	Grundlagen gerechter Entgeltpolitik	246
7.1.2	Bestimmungsfaktoren der Entgeltpolitik	246
7.1.3	Regelung der Entgeltpolitik	248
7.2	Arbeitsbewertung	250
7.2.1	Grundlagen der Arbeitsbewertung	250
7.2.2	Summarische Arbeitsbewertung	251
7.2.2.1	Begriff	251
7.2.2.2	Rangfolgeverfahren	251
7.2.2.3	Lohngruppenverfahren	251
7.2.3	Analytische Arbeitsbewertung	252
7.2.3.1	Begriff	252
7.2.3.2	Anforderungsarten	252
7.2.3.3	Reihung und Stufung	254
7.2.3.4	Gewichtung	254
7.2.3.5	Rangreihenverfahren	255
7.2.3.6	Stufenverfahren	255
7.2.3.7	Beispiel für eine analytische Arbeitsbewertung	256
7.3	Entlohnungsformen	257
7.3.1	Geld- und Naturallohn	258
7.3.2	Zeitlohn	258
7.3.2.1	Begriff	258
7.3.2.2	Anwendung	259
7.3.2.3	Arten	259
7.3.2.4	Beurteilung	259
7.3.3	Akkordlohn	260
7.3.3.1	Begriff	260
7.3.3.2	Anwendung	260
7.3.3.3	Arten	260
7.3.3.4	Beurteilung	261

7.3.4	Prämienlohn	262
7.3.4.1	Begriff	262
7.3.4.2	Anwendung	262
7.3.4.3	Arten	263
7.3.4.4	Beurteilung	264
7.3.5	Sonderformen	264
7.3.5.1	Pensumentgelt	264
7.3.5.2	Erfolgsbeteiligung	264
7.3.5.3	Sonstige	265
7.3.6	Lohnermittlung und kostenmäßige Aufbereitung	265
7.3.6.1	Lohnermittlung	265
7.3.6.2	Kostenmäßige Aufbereitung	265
7.4	Mitwirkung des Betriebsrats bei der betrieblichen Entgeltpolitik	266
8.	Betriebliche Sozialpolitik	267
8.1	Aufgaben betrieblicher Sozialpolitik	267
8.2	Möglichkeiten der betrieblichen Sozialpolitik	268
8.2.1	Betriebliche Sozialleistungen/-maßnahmen	269
8.2.2	Betriebliche Sozialeinrichtungen	269
8.2.3	Betriebliche Altersversorgung	270
8.3	Sozialpolitik und Ertragslage des Unternehmens	270
8.4	Rechtliche Gestaltung der sozialen Maßnahmen	272
8.5	Innen- und Außenwirkung der Sozialpolitik	272
8.6	Abbau betrieblicher Sozialleistungen	273
8.6.1	Überprüfung betrieblicher Sozialleistungen	273
8.6.2	Änderung betrieblicher Sozialleistungen	273
8.6.3	Abbau von Sozialleistungen	274
9.	Personalverwaltung	275
9.1	Durchführung der Personalverwaltung	275
9.1.1	Grundlagen der Personalverwaltung	275
9.1.2	Aufgaben und Ziele der Personalverwaltung	276
9.1.3	Datenschutz und Datensicherheit	277
9.1.3.1	Ziele des Datenschutzes	277
9.1.3.2	Regelungsbereiche des Datenschutzes	277
9.1.3.3	Datensicherheit	278

9.1.4	Entgeltabrechnung	279
9.1.4.1	Aufgaben der Abrechnung	279
9.1.4.2	Notwendige Informationen	279
9.1.4.3	Bruttolohnberechnung	281
9.1.4.4	Bestandteile des Bruttolohns	281
9.1.4.5	Einmalzahlungen	282
9.1.4.6	Nettolohnberechnung	284
9.1.4.7	Berechnung des Auszahlungsbetrages	285
9.1.4.8	Bearbeitung nach Abrechnung	285
9.1.4.9	Abrechnungsbeispiele	286
9.2	Hilfsmittel der Personalverwaltung	287
9.2.1	Personalakte	288
9.2.1.1	Begriff	288
9.2.1.2	Zweck	289
9.2.1.3	Inhalt	289
9.2.1.4	Elektronische Personalakte	290
9.2.1.5	Arbeitsrechtliche Handhabung der Personalakte	291
9.2.2	Personaldatei	292
9.2.3	Personaldatenbank	292
9.3	Personalstatistik	293
9.3.1	Aufgaben der Personalstatistik	293
9.3.2	Personalstatistik als Steuerungsinstrument	293
9.3.3	Arten der Personalstatistik	294
9.3.3.1	Personalstruktur	294
9.3.3.2	Personalbewegungen	294
9.3.3.3	Anwesenheits- und Abwesenheitszeiten	295
9.3.3.4	Personal- und Sozialaufwand	296
9.3.3.5	Personalbeschaffung und -entwicklung	296
9.4	Personalcontrolling	297
9.4.1	Aufgaben des Personalcontrollings	297
9.4.2	Elemente des Personalcontrollings	298
9.4.3	Datenarten	298

10. Personalabbau	299
10.1 Beendigung des Arbeitsverhältnisses	300
10.1.1 Aufhebungsvertrag	301
10.1.2 Abmahnung	301
10.1.3 Kündigung	303
10.1.3.1 Ordentliche Kündigung	303
10.1.3.2 Außerordentliche Kündigung	303
10.1.3.3 Kündigungsschutz	304
10.2 Mitwirkung des Betriebsrats bei der Kündigung	305
10.3 Abwicklung des Austritts und Zeugniserteilung	306
10.3.1 Abwicklung des Austritts	307
10.3.2 Zeugniserteilung	307
10.4 Betriebsänderungen, Betriebsaufgabe	310
10.4.1 Rationalisierungsmaßnahmen mit Personalreduzierung	310
10.4.2 Interessenausgleich und Sozialplan	310
10.4.2.1 Interessenausgleich	311
10.4.2.2 Sozialplan	311
10.4.3 Rationalisierungsschutzabkommen	312
10.4.4 Betriebsübergang	313
 11. Personelle Betreuung besonderer Personengruppen	 315
11.1 Beschäftigung älterer Mitarbeiter	315
11.1.1 Begriff und Leistungsbild	315
11.1.2 Maßnahmen	316
11.2 Eingliederung im Ausland geworbener Fachkräfte	316
11.2.1 Rekrutierung ausländischer Fachkräfte	316
11.2.2 Integration ausländischer Fachkräfte	317
11.2.3 Inhalt eines Integrationskonzepts	317
11.3 Beschäftigung leistungsgeminderter Mitarbeiter	318
11.4 Wiedereingliederung verschiedener Personenkreise	319
11.4.1 Frauen mit Berufspausen	319
11.4.2 Rückkehrer aus dem Ausland	319
11.5 Betriebliches Eingliederungsmanagement	320

12. Arbeitsrecht	321
12.1 Individuelles Arbeitsrecht	321
12.1.1 Arbeitsvertragsrecht	322
12.1.1.1 Begründung des Arbeitsverhältnisses	322
12.1.1.2 Inhalt des Arbeitsverhältnisses	323
12.1.1.3 Beendigung des Arbeitsverhältnisses	324
12.1.2 Arbeitsschutzrecht	329
12.1.2.1 Allgemeine Schutzvorschriften	330
12.1.2.2 Spezielle Schutzvorschriften	330
12.2 Kollektives Arbeitsrecht	331
12.2.1 Tarifvertragsrecht	332
12.2.1.1 Tarifaufonomie	332
12.2.1.2 Geltungsbereich	332
12.2.1.3 Inhalt	333
12.2.2 Arbeitskampfrecht	333
12.2.2.1 Streik	334
12.2.2.2 Aussperrung	334
12.2.3 Betriebsverfassungsrecht	334
12.2.3.1 Wahl des Betriebsrats	334
12.2.3.2 Aufgaben des Betriebsrats	335
12.2.3.3 Beteiligung des Betriebsrats	335
12.2.3.4 Beteiligungsinstrumente	337
12.3 Berufsbildungsrecht	338
12.3.1 Berufsbildungsgesetz	338
12.3.2 Ausbildungsordnung	338
12.3.3 Ausbildereignungsverordnung	339
12.4 Arbeitsgerichtsbarkeit	339
12.4.1 Arbeitsgericht	339
12.4.2 Landesarbeitsgericht	339
12.4.3 Bundesarbeitsgericht	339
 Übungsteil (Aufgaben und Fälle)	 341
Lösungen	373
MiniLex	465
Literaturverzeichnis	483
Stichwortverzeichnis	485