

Kompendium der praktischen Betriebswirtschaft	5
Vorwort zur 18. Auflage	7
Abkürzungsverzeichnis	25
A. Grundlagen	27
1. Personalwirtschaft	29
1.1 Ziele	30
1.1.1 Wirtschaftliche Ziele	31
1.1.2 Soziale Ziele	32
1.2 Aufgaben	32
2. Mitarbeiter	36
2.1 XY-Theorie	38
2.2 Bedürfnispyramide	39
2.3 Zwei-Faktoren-Theorie	39
3. Personalpolitik	40
4. Personalabteilung	43
4.1 Gliederung	44
4.1.1 Mittlere Unternehmen	45
4.1.2 Großunternehmen	46
4.2 Eingliederung	47
4.2.1 Mittlere Unternehmen	48
4.2.2 Großunternehmen	49
4.3 Ausrichtung	51
4.4 Geschäftsprozesse	51
4.5 Hilfsmittel	53
5. Personalcontrolling	54
5.1 Ebenen	55
5.2 Aufgaben	56
5.3 Personal-Portfolio	59
6. Arbeitsrecht	60
6.1 Individuelles Arbeitsrecht	60
6.1.1 Arbeitsvertragsrecht	60
6.1.2 Arbeitsschutzrecht	62
6.2 Kollektives Arbeitsrecht	64
6.2.1 Tarifvertragsrecht	64
6.2.2 Arbeitskampfrecht	65

6.2.3 Betriebsverfassungsrecht	66
6.2.3.1 Mitwirkung/Mitbestimmung	67
6.2.3.2 Betriebsvereinbarung	69
6.2.3.3 Einigungsstelle	70
6.3 Betrieb/Unternehmen	70

B. Personalplanung	71
1. Ziele	72
2. Bedingungen	74
3. Organisation	74
4. Arten	75
4.1 Gegenstandsbezogene Personalplanung	75
4.2 Umfangbezogene Personalplanung	76
4.3 Inhaltsbezogene Personalplanung	77
4.4 Fristbezogene Personalplanung	78
5. Ablauf	79
5.1 Personalbestandsplanung	80
5.1.1 Quantitative Personalbestandsplanung	80
5.1.1.1 Aktueller Personalbestand	82
5.1.1.2 Zugänge/Abgänge	82
5.1.1.3 Zukünftiger Personalbestand	83
5.1.2 Qualitative Personalbestandsplanung	84
5.2 Personalbedarfsplanung	86
5.2.1 Quantitative Bedarfsermittlung	87
5.2.1.1 Organisatorische Methoden	87
5.2.1.1.1 Stellenmethode	87
5.2.1.1.2 Stellenbesetzungsmethode	88
5.2.1.1.3 Stellenbedarfsplan	89
5.2.1.2 Prognosemethoden	90
5.2.1.2.1 Schätzmethode	90
5.2.1.2.2 Globale Bedarfsprognose	90
5.2.1.2.3 Kennzahlenmethode	91
5.2.1.2.4 Personalbemessungsmethode	93
5.2.1.3 Sonstige Methoden	95
5.2.1.3.1 Direktionsmethode	95
5.2.1.3.2 Monetäre Methoden	96

5.2.2	Qualitative Bedarfsermittlung	96
5.2.2.1	Stellenbeschreibungen	97
5.2.2.2	Berufliche Klassifizierungen	98
5.2.2.3	Anforderungsprofile	98
5.3	Personaleinsatzplanung	98
5.3.1	Quantitative Einsatzplanung	99
5.3.2	Qualitative Einsatzplanung	100
5.4	Personalbeschaffungsplanung	101
5.4.1	Quantitative Beschaffungsplanung	101
5.4.2	Qualitative Beschaffungsplanung	102
5.5	Personalfreistellungsplanung	102
5.5.1	Quantitative Freistellungsplanung	102
5.5.2	Qualitative Freistellungsplanung	103
5.6	Personalentwicklungsplanung	103
5.6.1	Ausbildungsplanung	103
5.6.2	Fortbildungsplanung	104
5.6.2.1	Inhalt	106
5.6.2.2	Standard-Entwicklungsplan	107
5.6.3	Umschulungsplanung	107
5.6.4	Förderungsplanung	108
5.6.4.1	Nachfolgeplanung	109
5.6.4.2	Stellenbesetzungsplanung	110
5.7	Personalkostenplanung	110

C. Personalbeschaffung	113
1. Personalanforderung	116
1.1 Anforderungsberechtigte	117
1.2 Anforderungsbearbeitung	117
2. Beschaffungswege	118
2.1 Interne Beschaffungswege	118
2.1.1 Innerbetriebliche Stellenausschreibung	120
2.1.2 Personalentwicklung	121
2.1.3 Versetzung	121
2.1.4 Mehrarbeit	123
2.1.5 Urlaubsverschiebung	124
2.2 Externe Beschaffungswege	124
2.2.1 Öffentliche Arbeitsvermittlung	125
2.2.2 Private Arbeitsvermittlung	127

2.2.3	Stellenanzeige	127
2.2.3.1	Print-Stellenanzeige	128
2.2.3.1.1	Anzeigenträger	129
2.2.3.1.2	Anzeigetermin	129
2.2.3.1.3	Anzeigenarten	130
2.2.3.1.4	Anzeigengestaltung	132
2.2.3.2	Internet-Stellenanzeige	134
2.2.4	Headhunter	135
2.2.5	Arbeitnehmerüberlassung	136
2.2.6	Sonstige Beschaffungswege	140
3.	Bewerbung	141
1	Eingang	143
3.1.1	Eingang per Internet	144
3.1.2	Eingang per Post	144
3.1.3	Bearbeitung	144
3.2	Vorauswahl	145
3.2.1	Bewerbungsschreiben	147
3.2.2	Bewerberfoto	149
3.2.3	Lebenslauf	150
3.2.4	Personal(frage)bogen	152
3.2.5	Schulzeugnisse	155
3.2.6	Arbeitszeugnisse	156
3.2.7	Referenzen	160
3.2.8	Arbeitsproben	160
3.3	Bescheid	161
4.	Auswahl	161
4.1	Vorstellungsgespräch	163
4.1.1	Arten	163
4.1.2	Durchführung	164
4.1.3	Auswertung	165
4.2	Eignungstests	167
4.3	Grafologisches Gutachten	170
4.4	Ärztliche Eignungsuntersuchung	171
4.5	Entscheidung	171
5.	Mitbestimmung	172
5.1	Personelle Einzelmaßnahmen	172
5.2	Vorläufige personelle Maßnahmen	173

6. Arbeitsvertrag	174
6.1 Form	176
6.2 Arten	176
6.3 Inhalt	178
6.4 Mängel	181
 D. Personaleinsatz	 183
1. Arbeitsaufnahme	187
1.1 Neue Mitarbeiter	187
1.1.1 Einführung und Onboarding	187
1.1.1.1 Einführung	189
1.1.1.2 Einarbeitung	189
1.2 Bereits beschäftigte Mitarbeiter	190
2. Arbeitsinhalt	190
2.1 Arbeitsteilung	191
2.2 Aufgabenerweiterung	192
2.2.1 Job Rotation	193
2.2.2 Job Enlargement	194
2.3 Aufgabenbereicherung	194
2.3.1 Job Enrichment	194
2.3.2 Teilautonome Arbeitsgruppen	195
3. Arbeitsort	196
3.1 Arbeitsplatz innerhalb des Unternehmens	197
3.1.1 Arten	197
3.1.2 Gestaltung	198
3.1.2.1 Anthropometrische Arbeitsplatzgestaltung	199
3.1.2.2 Physiologische Arbeitsplatzgestaltung	200
3.1.2.3 Psychologische Arbeitsplatzgestaltung	202
3.1.2.4 Sicherheitstechnische Arbeitsplatzgestaltung	203
3.2 Arbeitsplatz außerhalb des Unternehmens	204
3.2.1 Heimarbeitsplatz	205
3.2.2 Telearbeitsplatz	205
3.3 Arbeitsplatz im Ausland	206
3.3.1 Arten des Auslandseinsatzes	207
3.3.2 Phasen des Auslandseinsatzes	208

4. Arbeitszeit	209
4.1 Traditionelle Gestaltungsformen	210
4.1.1 Mehrarbeit	211
4.1.2 Schichtarbeit	211
4.1.3 Kurzarbeit	212
4.2 Flexible Gestaltungsformen	213
4.2.1 Teilzeitarbeit	214
4.2.1.1 Grundformen	215
4.2.1.2 Job Sharing	216
4.2.2 Gleitende Arbeitszeit	217
4.2.3 Jahresarbeitszeit	218
4.2.4 Kapazitätsorientierte variable Arbeitszeit	218
4.2.5 Vertrauensarbeitszeit	219
4.3 Arbeitszeitrecht	220
 E. Personalführung	 223
1. Führungsbeteiligte	225
1.1 Vorgesetzte	225
1.1.1 Machtgrundlagen	226
1.1.2 Merkmale	226
1.1.3 Typen	226
1.2 Mitarbeiter	227
1.2.1 Einzelne Personen	228
1.2.1.1 Merkmale	228
1.2.1.2 Motivation	229
1.2.1.3 Typen	230
1.2.2 Gruppen	230
1.2.2.1 Merkmale	231
1.2.2.2 Rollen	232
1.2.2.3 Teamarbeit	233
1.3 Weisungen	233
2. Führungstechniken	235
2.1 Führungsgrundsätze	236
2.2 Management by Techniken	238
3. Führungsmittel	238
3.1 Prozessbezogene Führungsmittel	239
3.1.1 Ziele	240
3.1.1.1 Arten	242
3.1.1.2 Management by Objectives	244

3.1.2	Pläne	247
3.1.3	Kontrolle	250
3.2	Informationsbezogene Führungsmittel	251
3.2.1	Information	251
3.2.1.1	Arten	252
3.2.1.2	Informationstechniken	253
3.2.2	Kommunikation	254
3.2.2.1	Arten	255
3.2.2.1.1	Soziale Kommunikation	255
3.2.2.1.2	Technische Kommunikation	259
3.2.2.2	Kommunikationstechniken	259
3.3	Aufgabenbezogene Führungsmittel	260
3.3.1	Kooperation	261
3.3.2	Delegation	261
3.3.2.1	Elemente	262
3.3.2.2	Management by Exception	263
3.3.2.3	Management by Delegation	264
3.3.2.4	Harzburger Modell	265
3.3.3	Partizipation	266
3.4	Personenbezogene Führungsmittel	268
3.4.1	Personalbeurteilung	268
3.4.1.1	Ausrichtungen	270
3.4.1.2	Beurteilende Personen	271
3.4.1.3	Arten	272
3.4.1.4	Methoden	273
3.4.1.4.1	Beurteilungskriterien	273
3.4.1.4.2	Kriteriengewichtung	276
3.4.1.4.3	Beurteilungsmaßstab	277
3.4.1.4.4	Verteilungsvorgabe	280
3.4.1.5	Beurteilungsfehler und Beurteilungsgespräch	281
3.4.2	Kritik	283
3.4.3	Personalentlohnung	284
3.4.4	Personalentwicklung	284
3.4.5	Status	285
4.	Führungsstile	286
4.1	Eindimensionale Führungsstile	287
4.1.1	Autoritärer Führungsstil	288
4.1.2	Kooperativer Führungsstil	290
4.1.3	Laissez Faire Führungsstil	291
4.1.4	Sonstige Führungsstile	291

4.2	Zweidimensionaler Führungsstil	292
4.3	Dreidimensionaler Führungsstil	293
5.	Führungserfolg	295
5.1	Einflussfaktoren	295
5.1.1	Vorgesetzte	295
5.1.1.1	Autorität	296
5.1.1.2	Eigenschaften	296
5.1.1.3	Menschenbild	297
5.1.1.4	Verhalten	298
5.1.1.5	Disposition/Kondition	299
5.1.2	Mitarbeiter	299
5.1.3	Führungssituation	300
5.2	Erfolgskriterien	300
5.2.1	Effektivität der Führung	301
5.2.2	Effizienz der Führung	301
5.2.2.1	Arbeitszufriedenheit	301
5.2.2.2	Betriebsklima	302
5.2.2.3	Konflikte	304
5.2.2.4	Mobbing	307
5.2.2.5	Fehlzeiten	308
5.2.2.6	Innere Kündigung	310
5.2.2.7	Fluktuation	312
F.	Personalentlohnung	315
1.	Grundlagen	318
1.1	Lohnhöhe	319
1.2	Lohngerechtigkeit	319
1.3	Mindestlohn	320
1.4	Rechtsgrundlagen	321
1.4.1	Gesetze	322
1.4.2	Tarifverträge	322
1.4.3	Betriebsvereinbarungen	323
1.4.4	Arbeitsverträge	323
2.	Lohnfindung	324
2.1	Anforderungsbezogene Lohnfindung	325
2.1.1	Summarische Arbeitsbewertung	326
2.1.1.1	Rangfolgeverfahren	327
2.1.1.2	Lohngruppenverfahren	328

2.1.2	Analytische Arbeitsbewertung	328
2.1.2.1	Rangreihenverfahren	330
2.1.2.2	Stufenwertzahlverfahren	331
2.1.3	Arbeitsplatzbewertung	332
2.2	Qualifikationsbezogene Lohnfindung	334
2.3	Leistungsbezogene Lohnfindung	334
2.4	Marktbezogene Lohnfindung	336
3.	Entgelt	337
3.1	Löhne	337
3.1.1	Grundlöhne	338
3.1.1.1	Zeitlohn	338
3.1.1.1.1	Reiner Zeitlohn	339
3.1.1.1.2	Zeitlohn mit Leistungszulage	341
3.1.1.2	Akkordlohn	342
3.1.1.2.1	Stück- und Zeitakkord	344
3.1.1.2.2	Einzel- und Gruppenakkord	345
3.1.1.2.3	Vorgabezeiten	346
3.1.1.2.3.1	Ablaufarten	347
3.1.1.2.3.2	Auftragszeiten	349
3.1.1.2.3.3	Ist-Zeitermittlung	351
3.1.1.2.3.4	Systeme vorbestimmter Zeiten	354
3.1.1.3	Prämienlohn	356
3.1.1.3.1	Grundlohn	357
3.1.1.3.2	Prämie	358
3.1.1.4	Pensumlohn	360
3.1.1.4.1	Vertragslohn	362
3.1.1.4.2	Measured Day Work	362
3.1.1.4.3	Programmlohn	363
3.1.2	Ergänzende Löhne	363
3.1.2.1	Prämien	364
3.1.2.2	Zuschläge	364
3.1.2.2.1	Zuschläge für besondere Leistungen	365
3.1.2.2.2	Zuschläge für ungünstige Arbeitsumstände	366
3.1.2.2.3	Zuschläge aus sozialen Gründen	366
3.1.2.3	Gratifikationen	367
3.1.2.3.1	Weihnachtsgratifikation	368
3.1.2.3.2	Urlaubsgratifikation	368
3.1.2.3.3	Jubiläumsgratifikation	368
3.1.2.3.4	Sonstige Zuwendungen	369
3.1.2.4	Flexibilisierte Konzepte	369

3.1.3	Löhne ohne Leistung	370
3.1.3.1	Krankheit	371
3.1.3.2	Kuren und Heilverfahren	372
3.1.3.3	Persönliche Verhinderung	372
3.1.3.4	Urlaub	373
3.1.3.5	Feiertage	374
3.1.4	Sicherung der Löhne	374
3.2	Sonstige Entgeltteile	375
3.2.1	Vergütung besonderer Mitarbeiterleistungen	375
3.2.1.1	Erfindervergütungen	375
3.2.1.2	Verbesserungsvorschlagsprämien	376
3.2.2	Erfolgsabhängige Vergütung	377
3.2.2.1	Bemessungsgrundlagen	377
3.2.2.1.1	Leistungsbeteiligung	377
3.2.2.1.2	Ertragsbeteiligung	378
3.2.2.1.3	Gewinnbeteiligung	378
3.2.2.2	Verwendung	379
3.2.2.2.1	Ausbezahlen der Erfolgsanteile	379
3.2.2.2.2	Einbehalten der Erfolgsanteile	380
4.	Personalkosten	380
4.1	Personalbasiskosten	381
4.2	Personalzusatzkosten	381
4.2.1	Soziale Abgaben	384
4.2.2	Personalbetreuungsleistungen	387
4.2.2.1	Altersversorgung	389
4.2.2.2	Betriebskrankenkasse	390
4.2.2.3	Arbeitssicherheit/Unfallschutz	390
4.2.2.4	Betriebsarzt	391
4.2.2.5	Wohnungswesen	391
4.2.2.6	Mitarbeiterverpflegung	392
4.2.2.7	Freizeit/Kultur	392
4.2.2.8	Betriebsveranstaltungen	393
G.	Personalentwicklung	395
1.	Personalbildung	398
1.1	Arten	400
1.1.1	Ausbildung	400
1.1.1.1	Voraussetzungen	401
1.1.1.2	Arten	402

1.1.1.3	Vorgaben	403
1.1.1.4	Ablauf	405
1.1.1.4.1	Planung	405
1.1.1.4.2	Durchführung	406
1.1.1.4.3	Kontrolle	407
1.1.1.5	Methoden	407
1.1.2	Fortbildung	409
1.1.2.1	Bedarfsermittlung	410
1.1.2.1.1	Ermittlung der Anforderungen	410
1.1.2.1.2	Ermittlung der Mitarbeiterqualifikation	412
1.1.2.1.3	Ermittlung der Mitarbeiterinteressen	414
1.1.2.1.4	Feststellung des Fortbildungsbedarfs	414
1.1.2.2	Bedarfsdeckung	416
1.1.3	Umschulung	419
1.2	Methoden	420
1.2.1	Bildung am Arbeitsplatz	421
1.2.1.1	Planmäßige Unterweisung	421
1.2.1.2	Anleitung/Beratung durch Vorgesetzten	424
1.2.1.3	Übertragung begrenzter Verantwortung	425
1.2.1.4	Übertragung von Sonderaufgaben	425
1.2.1.5	Geplanter Arbeitsplatzwechsel	426
1.2.1.6	Mehrgleisige Unternehmensführung	427
1.2.2	Bildung außerhalb des Arbeitsplatzes	428
1.2.2.1	Vorlesungsmethode	428
1.2.2.2	Lehrgespräch	429
1.2.2.3	Programmierte Unterweisung	429
1.2.2.4	Fallstudie	430
1.2.2.5	Rollenspiel	430
1.2.2.6	Planspiel	431
1.2.2.7	Gruppendynamische Methode	432
1.2.3	E-Learning	433
1.3	Kontrolle	434
1.3.1	Ökonomische Kontrolle	434
1.3.1.1	Kostenkontrolle	435
1.3.1.2	Rentabilitätskontrolle	436
1.3.2	Erfolgskontrolle	436
1.3.2.1	Lernerfolgskontrolle	437
1.3.2.2	Anwendungserfolgskontrolle	437

2. Personalförderung	438
2.1 Fördergespräch	439
2.2 Förderungsmaßnahmen	439
2.2.1 Coaching	440
2.2.1.1 Internes Coaching	442
2.2.1.2 Externes Coaching	443
2.2.1.3 Coaching-Prozess	444
2.2.2 Mentoring	444
2.2.3 Laufbahnplanung	446
3. Organisationsentwicklung	448
3.1 Wandel	449
3.2 Interventionen	451
3.3 Konzepte	452
 H. Personalfreistellung	 455
1. Interne Personalfreistellung	455
1.1 Zeitliche Anpassung	456
1.1.1 Vorübergehende Anpassung	456
1.1.1.1 Abbau von Mehrarbeit	457
1.1.1.2 Kurzarbeit	457
1.1.1.3 Gestaltung des Urlaubs	457
1.1.2 Längerzeitige Anpassung	458
1.1.2.1 Schaffung von Teilzeitstellen	458
1.1.2.2 Allgemeine Arbeitszeitverkürzung	459
1.1.2.3 Flexibilisierung der Arbeitszeit	459
1.2 Örtliche Anpassung	460
1.2.1 Versetzung	460
1.2.2 Umsetzung	460
1.3 Qualitative Anpassung	461
1.3.1 Fortbildung	461
1.3.2 Beschäftigungsgesellschaften	461
2. Externe Personalfreistellung	462
2.1 Kündigung	462
2.1.1 Änderungskündigung	464
2.1.1.1 Arten	464
2.1.1.2 Arbeitnehmerreaktion	465

2.1.2	Ordentliche Kündigung	466
2.1.2.1	Kündigungsfristen	466
2.1.2.2	Kündigungsschutz	468
2.1.2.2.1	Allgemeiner Kündigungsschutz	468
2.1.2.2.2	Besonderer Kündigungsschutz	471
2.1.2.3	Personenbedingte Kündigung	472
2.1.2.4	Verhaltensbedingte Kündigung	473
2.1.2.5	Betriebsbedingte Kündigung	475
2.1.2.5.1	Massenentlassung	476
2.1.2.5.2	Betriebsänderung	477
2.1.3	Außerordentliche Kündigung	479
2.2	Aufhebungsvertrag	480
2.2.1	Arten	481
2.2.2	Hinweis- und Aufklärungspflichten	481
2.2.3	Inhalt	482
2.2.4	Anfechtung	483
2.3	Outplacement	484
2.3.1	Arten	484
2.3.1.1	Individual-/Gruppen-Outplacement	485
2.3.1.2	Internes/externes Outplacement	485
2.3.2	Ablauf	486
2.3.3	Einsatz	487
2.4	Abschließende Maßnahmen	487

I. Personalverwaltung 489

1. Aufgaben	491
1.1 Beschaffungsbezogene Aufgaben	491
1.2 Einsatzbezogene Aufgaben	492
1.3 Entlohnungsbezogene Aufgaben	492
1.4 Betreuungsbezogene Aufgaben	493
1.5 Entwicklungsbezogene Aufgaben	493
1.6 Freistellungsbezogene Aufgaben	493
2. Durchführung	494
2.1 Konventionelle Personalverwaltung	494
2.2 Arbeitsteilige Personalverwaltung	495
2.3 Personalverwaltung im Dialog	495
2.4 Automatische Personalverwaltung	496

3. Instrumente	497
3.1 Personalakte	497
3.2 Personalkartei	499
3.3 Personaldatei	501
3.4 Personalhandbuch	503
4. Personalinformationssysteme	504
4.1 Aufgaben	505
4.2 Aufbau	506
4.3 Eignung	507
5. Personalrechnungswesen	508
5.1 Lohn- und Gehaltsrechnung	508
5.1.1 Bruttorechnung	509
5.1.2 Nettorechnung	511
5.1.3 Zahlungsrechnung	511
5.1.4 Auswertungsrechnung	513
5.2 Personalkostenrechnung	513
5.2.1 Personalkostenverrechnung	513
5.2.2 Personalkostenplanung	514
5.2.3 Personalkostenkontrolle	514
5.3 Personalstatistik	515
5.3.1 Personalstruktur	515
5.3.2 Personalbewegungen	516
5.3.3 Arbeitszeiten	517
5.3.4 Personalkosten	518
5.4 Sonstige Bereiche	519
6. Datenschutz	520
6.1 Datenschutzbeauftragter	521
6.2 Datenschutzmaßnahmen	522
 Übungsteil (Aufgaben und Fälle)	525
Lösungen	573
Literaturverzeichnis	657
Stichwortverzeichnis	673