

Kompendium der praktischen Betriebswirtschaft

Personalwirtschaft

von
Klaus Olfert

16., aktualisierte Auflage

Kiehl Ludwigshafen 2015

Verlag C.H. Beck im Internet:
www.beck.de
ISBN 978 3 470 54386 4

Zu [Leseprobe](#)

schnell und portofrei erhältlich bei beck-shop.de DIE FACHBUCHHANDLUNG

Kompendium der praktischen Betriebswirtschaft	5
Vorwort	7
Abkürzungsverzeichnis	26
A. Grundlagen	29
1. Personalwirtschaft	31
1.1 Ziele	32
1.1.1 Wirtschaftliche Ziele	33
1.1.2 Soziale Ziele	34
1.2 Aufgaben	34
2. Mitarbeiter	38
2.1 XY-Theorie	40
2.2 Bedürfnispyramide	41
2.3 Zwei-Faktoren-Theorie	42
3. Personalpolitik	43
3.1 Festlegung	46
3.2 Inhalt	46
4. Personalabteilung	47
4.1 Gliederung	48
4.1.1 Mittlere Unternehmen	49
4.1.2 Großunternehmen	50
4.2 Eingliederung	51
4.2.1 Mittlere Unternehmen	52
4.2.2 Großunternehmen	53
4.3 Ausrichtung	55
4.4 Geschäftsprozesse	56
4.5 Hilfsmittel	58
5. Personalcontrolling	59
5.1 Ebenen	60
5.2 Aufgaben	61
5.3 Personal-Portfolio	64
6. Arbeitsrecht	65
6.1 Individuelles Arbeitsrecht	65
6.1.1 Arbeitsvertragsrecht	65
6.1.2 Arbeitsschutzrecht	67
6.2 Kollektives Arbeitsrecht	68
6.2.1 Tarifvertragsrecht	69
6.2.2 Arbeitskampfrecht	70

INHALTSVERZEICHNIS

6.2.3 Betriebsverfassungsrecht	70
6.2.3.1 Mitwirkung/Mitbestimmung	72
6.2.3.2 Betriebsvereinbarung	74
6.2.3.3 Einigungsstelle	75
6.3 Betrieb/Unternehmen	75
Kontrollfragen	76
B. Personalplanung	81
1. Ziele	82
2. Bedingungen	83
3. Organisation	84
4. Arten	85
4.1 Gegenstandsbezogene Personalplanung	85
4.2 Umfangbezogene Personalplanung	86
4.3 Inhaltsbezogene Personalplanung	87
4.4 Fristbezogene Personalplanung	88
5. Ablauf	89
5.1 Personalbestandsplanung	90
5.1.1 Quantitative Personalbestandsplanung	90
5.1.1.1 Aktueller Personalbestand	91
5.1.1.2 Zugänge/Abgänge	91
5.1.1.3 Zukünftiger Personalbestand	92
5.1.2 Qualitative Personalbestandsplanung	93
5.2 Personalbedarfsplanung	94
5.2.1 Quantitative Bedarfsermittlung	95
5.2.1.1 Organisatorische Methoden	95
5.2.1.1.1 Stellenmethode	95
5.2.1.1.2 Stellenbesetzungsmethode	96
5.2.1.1.3 Stellenbedarfsplan	97
5.2.1.2 Prognosemethoden	98
5.2.1.2.1 Schätzmethode	98
5.2.1.2.2 Globale Bedarfsprognose	98
5.2.1.2.3 Kennzahlenmethode	99
5.2.1.2.4 Personalbemessungsmethode	101
5.2.1.3 Sonstige Methoden	103
5.2.1.3.1 Direktionsmethode	103
5.2.1.3.2 Monetäre Methoden	104
5.2.2 Qualitative Bedarfsermittlung	104

5.2.2.1 Stellenbeschreibungen	105
5.2.2.2 Berufliche Klassifizierungen	106
5.2.2.3 Anforderungsprofile	106
5.3 Personaleinsatzplanung	106
5.3.1 Quantitative Einsatzplanung	107
5.3.2 Qualitative Einsatzplanung	108
5.4 Personalbeschaffungsplanung	109
5.4.1 Quantitative Beschaffungsplanung	109
5.4.2 Qualitative Beschaffungsplanung	110
5.5 Personalfreistellungsplanung	110
5.5.1 Quantitative Freistellungsplanung	110
5.5.2 Qualitative Freistellungsplanung	111
5.6 Personalentwicklungsplanung	111
5.6.1 Ausbildungsplanung	111
5.6.2 Fortbildungsplanung	112
5.6.2.1 Inhalt	114
5.6.2.2 Standard-Entwicklungsplan	114
5.6.3 Umschulungsplanung	115
5.6.4 Förderungsplanung	116
5.6.4.1 Nachfolgeplanung	116
5.6.4.2 Stellenbesetzungsplanung	118
5.7 Personalkostenplanung	118
Kontrollfragen	120
 C. Personalbeschaffung	 125
1. Personalanforderung	128
1.1 Anforderungsberechtigte	128
1.2 Anforderungsbearbeitung	129
2. Beschaffungswege	130
2.1 Interne Beschaffungswege	130
2.1.1 Innerbetriebliche Stellenausschreibung	132
2.1.2 Personalentwicklung	133
2.1.3 Versetzung	134
2.1.4 Mehrarbeit	135
2.1.5 Urlaubsverschiebung	136
2.2 Externe Beschaffungswege	137
2.2.1 Öffentliche Arbeitsvermittlung	138
2.2.2 Private Arbeitsvermittlung	139

INHALTSVERZEICHNIS

2.2.3 Stellenanzeige	140
2.2.3.1 Print-Stellenanzeige	141
2.2.3.1.1 Anzeigenträger	141
2.2.3.1.2 Anzeigentermin	142
2.2.3.1.3 Anzeigenarten	142
2.2.3.1.4 Anzeigengestaltung	144
2.2.3.2 Internet-Stellenanzeige	146
2.2.4 Personalberater	147
2.2.5 Arbeitnehmerüberlassung	148
2.2.6 Sonstige Beschaffungswege	151
3. Bewerbung	153
3.1 Eingang	154
3.1.1 Eingang per Internet	154
3.1.2 Eingang per Post	155
3.1.3 Bearbeitung	155
3.2 Vorauswahl	156
3.2.1 Bewerbungsschreiben	158
3.2.2 Bewerberfoto	160
3.2.3 Lebenslauf	161
3.2.4 Personal(frage)bogen	163
3.2.5 Schulzeugnisse	166
3.2.6 Arbeitszeugnisse	167
3.2.7 Referenzen	171
3.2.8 Arbeitsproben	171
3.3 Bescheid	172
4. Auswahl	172
4.1 Vorstellungsgespräch	174
4.1.1 Arten	175
4.1.2 Durchführung	175
4.1.3 Auswertung	177
4.2 Eignungstests	179
4.3 Grafologisches Gutachten	182
4.4 Ärztliche Eignungsuntersuchung	183
4.5 Entscheidung	183
5. Mitbestimmung	184
5.1 Personelle Einzelmaßnahmen	184
5.2 Vorläufige personelle Maßnahmen	185

6. Arbeitsvertrag	186
6.1 Form	188
6.2 Arten	188
6.3 Inhalt	190
6.4 Mängel	193
Kontrollfragen	195
D. Personaleinsatz	203
1. Arbeitsaufnahme	207
1.1 Neue Mitarbeiter	207
1.1.1 Einführung	207
1.1.2 Einarbeitung	208
1.2 Bereits beschäftigte Mitarbeiter	209
2. Arbeitsinhalt	210
2.1 Arbeitsteilung	211
2.2 Aufgabenerweiterung	212
2.2.1 Job Rotation	212
2.2.2 Job Enlargement	213
2.3 Aufgabenbereicherung	214
2.3.1 Job Enrichment	214
2.3.2 Teilautonome Arbeitsgruppen	215
3. Arbeitsort	217
3.1 Arbeitsplatz innerhalb des Unternehmens	217
3.1.1 Arten	217
3.1.2 Gestaltung	218
3.1.2.1 Anthropometrische Arbeitsplatzgestaltung	219
3.1.2.2 Physiologische Arbeitsplatzgestaltung	220
3.1.2.3 Psychologische Arbeitsplatzgestaltung	223
3.1.2.4 Sicherheitstechnische Arbeitsplatzgestaltung	223
3.2 Arbeitsplatz außerhalb des Unternehmens	225
3.2.1 Heimarbeitsplatz	226
3.2.2 Telearbeitsplatz	226
3.3 Arbeitsplatz im Ausland	227
3.3.1 Arten des Auslandseinsatzes	228
3.3.2 Phasen des Auslandseinsatzes	229
4. Arbeitszeit	230
4.1 Traditionelle Gestaltungsformen	231
4.1.1 Mehrarbeit	232

INHALTSVERZEICHNIS

4.1.2 Schichtarbeit	232
4.1.3 Kurzarbeit	233
4.2 Flexible Gestaltungsformen	234
4.2.1 Teilzeitarbeit	234
4.2.1.1 Grundformen	235
4.2.1.2 Job Sharing	236
4.2.2 Gleitende Arbeitszeit	237
4.2.3 Jahresarbeitszeit	238
4.2.4 Kapazitätsorientierte variable Arbeitszeit	239
4.2.5 Vertrauensarbeitszeit	239
4.3 Arbeitszeitrecht	240
Kontrollfragen	242
E. Personalführung	247
1. Führungsbeteiligte	249
1.1 Vorgesetzte	249
1.1.1 Machtgrundlagen	250
1.1.2 Merkmale	250
1.1.3 Typen	251
1.2 Mitarbeiter	251
1.2.1 Einzelne Personen	252
1.2.1.1 Merkmale	252
1.2.1.2 Motivation	253
1.2.1.3 Typen	254
1.2.2 Gruppen	255
1.2.2.1 Merkmale	255
1.2.2.2 Typen	256
1.2.2.3 Teamarbeit	258
1.3 Weisungen	258
2. Führungstechniken	260
2.1 Führungsgrundsätze	261
2.2 Management-by-Techniken	263
3. Führungsmittel	263
3.1 Prozessbezogene Führungsmittel	264
3.1.1 Ziele	265
3.1.1.1 Arten	267
3.1.1.2 Management by Objectives	270
3.1.2 Pläne	272

3.1.3 Kontrolle	275
3.2 Informationsbezogene Führungsmittel	277
3.2.1 Information	277
3.2.1.1 Arten	278
3.2.1.2 Informationstechniken	279
3.2.2 Kommunikation	281
3.2.2.1 Arten	281
3.2.2.1.1 Soziale Kommunikation	281
3.2.2.1.2 Technische Kommunikation	284
3.2.2.2 Kommunikationstechniken	284
3.3 Aufgabenbezogene Führungsmittel	285
3.3.1 Kooperation	286
3.3.2 Delegation	286
3.3.2.1 Elemente	287
3.3.2.2 Management by Exception	288
3.3.2.3 Management by Delegation	289
3.3.2.4 Harzburger Modell	290
3.3.3 Partizipation	291
3.4 Personenbezogene Führungsmittel	294
3.4.1 Personalbeurteilung	294
3.4.1.1 Ausrichtungen	296
3.4.1.2 Beurteilende Personen	297
3.4.1.3 Arten	298
3.4.1.4 Methoden	299
3.4.1.4.1 Beurteilungskriterien	299
3.4.1.4.2 Kriteriengewichtung	302
3.4.1.4.3 Beurteilungsmaßstab	303
3.4.1.4.4 Verteilungsvorgabe	306
3.4.1.5 Einsatz	308
3.4.1.5.1 Entwicklung	308
3.4.1.5.2 Einsatzvorbereitung	309
3.4.1.5.3 Durchführung	310
3.4.2 Kritik	312
3.4.3 Personalentlohnung	313
3.4.4 Personalentwicklung	313
3.4.5 Status	314
4. Führungsstile	315
4.1 Eindimensionale Führungsstile	317
4.1.1 Autoritärer Führungsstil	317
4.1.2 Kooperativer Führungsstil	319

INHALTSVERZEICHNIS

4.1.3 Sonstige Führungsstile	320
4.2 Zweidimensionaler Führungsstil	321
4.3 Dreidimensionaler Führungsstil	322
5. Führungserfolg	325
5.1 Einflussfaktoren	325
5.1.1 Vorgesetzte	325
5.1.1.1 Autorität	326
5.1.1.2 Eigenschaften	326
5.1.1.3 Menschenbild	327
5.1.1.4 Verhalten	327
5.1.1.5 Disposition/Kondition	328
5.1.2 Mitarbeiter	329
5.1.3 Führungssituation	330
5.2 Erfolgskriterien	330
5.2.1 Effektivität der Führung	330
5.2.2 Effizienz der Führung	331
5.2.2.1 Arbeitszufriedenheit	331
5.2.2.2 Betriebsklima	332
5.2.2.3 Konflikte	333
5.2.2.4 Mobbing	336
5.2.2.5 Fehlzeiten	337
5.2.2.6 Innere Kündigung	339
5.2.2.7 Fluktuation	341
Kontrollfragen	343
F. Personalentlohnung	353
1. Grundlagen	357
1.1 Lohnhöhe	357
1.2 Lohngerechtigkeit	358
1.3 Mindestlohn	358
1.4 Rechtsgrundlagen	360
1.4.1 Gesetze	361
1.4.2 Tarifverträge	361
1.4.3 Betriebsvereinbarungen	361
1.4.4 Arbeitsverträge	362
2. Lohnfindung	362
2.1 Anforderungsbezogene Lohnfindung	363
2.1.1 Summarische Arbeitsbewertung	365

2.1.1.1 Rangfolgeverfahren	365
2.1.1.2 Lohngruppenverfahren	366
2.1.2 Analytische Arbeitsbewertung	368
2.1.2.1 Rangreihenverfahren	370
2.1.2.2 Stufenwertzahlverfahren	371
2.1.3 Arbeitsplatzbewertung	373
2.2 Qualifikationsbezogene Lohnfindung	374
2.3 Leistungsbezogene Lohnfindung	375
2.4 Marktbezogene Lohnfindung	376
3. Entgelt	377
3.1 Löhne	378
3.1.1 Grundlöhne	378
3.1.1.1 Zeitlohn	379
3.1.1.1.1 Reiner Zeitlohn	379
3.1.1.1.2 Zeitlohn mit Leistungszulage	381
3.1.1.2 Akkordlohn	382
3.1.1.2.1 Stück- und Zeitakkord	384
3.1.1.2.2 Einzel- und Gruppenakkord	386
3.1.1.2.3 Vorgabezeiten	387
3.1.1.2.3.1 Ablaufarten	387
3.1.1.2.3.2 Auftragszeiten	389
3.1.1.2.3.3 Ist-Zeitermittlung	391
3.1.1.2.3.4 Systeme vorbestimmter Zeiten	394
3.1.1.3 Prämienlohn	396
3.1.1.3.1 Grundlohn	397
3.1.1.3.2 Prämie	397
3.1.1.4 Pensumlohn	400
3.1.1.4.1 Vertragslohn	402
3.1.1.4.2 Measured Day Work	402
3.1.1.4.3 Programmlohn	403
3.1.2 Ergänzende Löhne	403
3.1.2.1 Prämien	404
3.1.2.2 Zuschläge	404
3.1.2.2.1 Zuschläge für besondere Leistungen	405
3.1.2.2.2 Zuschläge für ungünstige Arbeitsumstände	406
3.1.2.2.3 Zuschläge aus sozialen Gründen	406
3.1.2.3 Gratifikationen	407
3.1.2.3.1 Weihnachtsgratifikation	407
3.1.2.3.2 Urlaubsgratifikation	408
3.1.2.3.3 Jubiläumsgratifikation	408

INHALTSVERZEICHNIS

3.1.2.3.4 Sonstige Zuwendungen	409
3.1.2.4 Flexibilisierte Konzepte	409
3.1.3 Löhne ohne Leistung	411
3.1.3.1 Krankheit	411
3.1.3.2 Kuren und Heilverfahren	412
3.1.3.3 Persönliche Verhinderung	412
3.1.3.4 Urlaub	413
3.1.3.5 Feiertage	414
3.1.4 Sicherung der Löhne	414
3.2 Sonstige Entgeltteile	415
3.2.1 Vergütung besonderer Mitarbeiterleistungen	415
3.2.1.1 Erfindervergütungen	415
3.2.1.2 Verbesserungsvorschlagsprämien	416
3.2.2 Erfolgsabhängige Vergütung	417
3.2.2.1 Bemessungsgrundlagen	417
3.2.2.1.1 Leistungsbeteiligung	417
3.2.2.1.2 Ertragsbeteiligung	418
3.2.2.1.3 Gewinnbeteiligung	418
3.2.2.2 Verwendung	419
3.2.2.2.1 Ausbezahlen der Erfolgsanteile	419
3.2.2.2.2 Einbehalten der Erfolgsanteile	420
4. Personalkosten	420
4.1 Personalbasiskosten	421
4.2 Personalzusatzkosten	421
4.2.1 Soziale Abgaben	424
4.2.2 Personalbetreuungsleistungen	426
4.2.2.1 Altersversorgung	428
4.2.2.2 Betriebskrankenkasse	429
4.2.2.3 Arbeitssicherheit/Unfallschutz	429
4.2.2.4 Betriebsarzt	430
4.2.2.5 Wohnungswesen	430
4.2.2.6 Mitarbeiterverpflegung	431
4.2.2.7 Freizeit/Kultur	431
4.2.2.8 Betriebsveranstaltungen	431
Kontrollfragen	433

G. Personalentwicklung	441
1. Personalbildung	443
1.1 Arten	446
1.1.1 Ausbildung	446
1.1.1.1 Voraussetzungen	447
1.1.1.2 Arten	448
1.1.1.3 Vorgaben	449
1.1.1.4 Ablauf	450
1.1.1.4.1 Planung	450
1.1.1.4.2 Durchführung	451
1.1.1.4.3 Kontrolle	452
1.1.1.5 Methoden	452
1.1.2 Fortbildung	454
1.1.2.1 Bedarfsermittlung	455
1.1.2.1.1 Ermittlung der Anforderungen	455
1.1.2.1.2 Ermittlung der Mitarbeiterqualifikation	457
1.1.2.1.3 Ermittlung der Mitarbeiterinteressen	460
1.1.2.1.4 Feststellung des Fortbildungsbedarfs	460
1.1.2.2 Bedarfsdeckung	462
1.1.3 Umschulung	465
1.2 Methoden	466
1.2.1 Bildung am Arbeitsplatz	467
1.2.1.1 Planmäßige Unterweisung	467
1.2.1.2 Anleitung/Beratung durch Vorgesetzten	468
1.2.1.3 Übertragung begrenzter Verantwortung	469
1.2.1.4 Übertragung von Sonderaufgaben	469
1.2.1.5 Geplanter Arbeitsplatzwechsel	470
1.2.1.6 Mehrgleisige Unternehmensführung	472
1.2.2 Bildung außerhalb des Arbeitsplatzes	472
1.2.2.1 Vorlesungsmethode	473
1.2.2.2 Lehrgespräch	474
1.2.2.3 Programmierte Unterweisung	474
1.2.2.4 Fallstudie	475
1.2.2.5 Rollenspiel	476
1.2.2.6 Planspiel	476
1.2.2.7 Gruppendynamische Methode	477
1.2.3 E-Learning	478

INHALTSVERZEICHNIS

1.3 Kontrolle	479
1.3.1 Ökonomische Kontrolle	480
1.3.1.1 Kostenkontrolle	480
1.3.1.2 Rentabilitätskontrolle	481
1.3.2 Erfolgskontrolle	482
1.3.2.1 Lernerfolgskontrolle	482
1.3.2.2 Anwendungserfolgskontrolle	482
2. Personalförderung	483
2.1 Fördergespräch	484
2.2 Förderungsmaßnahmen	485
2.2.1 Coaching	485
2.2.1.1 Internes Coaching	488
2.2.1.2 Externes Coaching	489
2.2.1.3 Coaching-Prozess	490
2.2.2 Mentoring	490
2.2.3 Laufbahnplanung	492
3. Organisationsentwicklung	494
3.1 Wandel	495
3.2 Interventionen	496
3.3 Konzepte	498
Kontrollfragen	500
H. Personalfreistellung	507
1. Interne Personalfreistellung	507
1.1 Zeitliche Anpassung	508
1.1.1 Vorübergehende Anpassung	508
1.1.1.1 Abbau von Mehrarbeit	509
1.1.1.2 Kurzarbeit	509
1.1.1.3 Gestaltung des Urlaubs	509
1.1.2 Längerzeitige Anpassung	510
1.1.2.1 Schaffung von Teilzeitstellen	510
1.1.2.2 Allgemeine Arbeitszeitverkürzung	511
1.1.2.3 Flexibilisierung der Arbeitszeit	512
1.2 Örtliche Anpassung	512
1.2.1 Versetzung	512
1.2.2 Umsetzung	513

1.3 Qualitative Anpassung	513
1.3.1 Fortbildung	513
1.3.2 Beschäftigungspläne	514
1.3.3 Beschäftigungsgesellschaften	514
2. Externe Personalfreistellung	514
2.1 Kündigung	515
2.1.1 Änderungskündigung	517
2.1.1.1 Arten	517
2.1.1.2 Arbeitnehmerreaktion	518
2.1.2 Ordentliche Kündigung	519
2.1.2.1 Kündigungsfristen	519
2.1.2.2 Kündigungsschutz	521
2.1.2.2.1 Allgemeiner Kündigungsschutz	521
2.1.2.2.2 Besonderer Kündigungsschutz	524
2.1.2.3 Personenbedingte Kündigung	525
2.1.2.4 Verhaltensbedingte Kündigung	526
2.1.2.5 Betriebsbedingte Kündigung	528
2.1.2.5.1 Massenentlassung	529
2.1.2.5.2 Betriebsänderung	531
2.1.3 Außerordentliche Kündigung	532
2.2 Aufhebungsvertrag	534
2.2.1 Arten	534
2.2.2 Hinweis- und Aufklärungspflichten	535
2.2.3 Inhalt	535
2.2.4 Anfechtung	537
2.3 Outplacement	537
2.3.1 Arten	538
2.3.1.1 Individual-/Gruppen-Outplacement	538
2.3.1.2 Internes/externes Outplacement	539
2.3.2 Ablauf	540
2.3.3 Einsatz	540
2.4 Abschließende Maßnahmen	541
Kontrollfragen	543

INHALTSVERZEICHNIS

I. Personalverwaltung	549
1. Aufgaben	551
1.1 Beschaffungsbezogene Aufgaben	551
1.2 Einsatzbezogene Aufgaben	552
1.3 Entlohnungsbezogene Aufgaben	552
1.4 Betreuungsbezogene Aufgaben	553
1.5 Entwicklungsbezogene Aufgaben	553
1.6 Freistellungsbezogene Aufgaben	553
2. Durchführung	554
2.1 Konventionelle Personalverwaltung	554
2.2 Arbeitsteilige Personalverwaltung	554
2.3 Personalverwaltung im Dialog	555
2.4 Automatische Personalverwaltung	556
3. Instrumente	557
3.1 Personalakte	557
3.2 Personalkartei	560
3.3 Personaldatei	561
3.4 Personalhandbuch	563
4. Personalinformationssysteme	565
4.1 Aufgaben	566
4.2 Aufbau	567
4.3 Eignung	568
5. Personalrechnungswesen	569
5.1 Lohn- und Gehaltsrechnung	569
5.1.1 Bruttorechnung	570
5.1.2 Nettorechnung	572
5.1.3 Zahlungsrechnung	572
5.1.4 Auswertungsrechnung	574
5.2 Personalkostenrechnung	574
5.2.1 Personalkostenverrechnung	574
5.2.2 Personalkostenplanung	575
5.2.3 Personalkostenkontrolle	575
5.3 Personalstatistik	576
5.3.1 Personalstruktur	576
5.3.2 Personalbewegungen	578
5.3.3 Arbeitszeiten	579
5.3.4 Personalkosten	579
5.4 Sonstige Bereiche	580

6. Datenschutz	582
6.1 Datenschutzbeauftragter	582
6.2 Datenschutzmaßnahmen	583
Kontrollfragen	585
Übungsteil (Aufgaben und Fälle)	589
Lösungen	641
Literaturverzeichnis	729
Stichwortverzeichnis	745