

LEHRBUCH

Reiner Bröckermann

Personalwirtschaft

Lehr- und Übungsbuch für Human Resource Management

8. Auflage



SCHÄFFER
POESCHEL

Urheberrechtsinfo

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Die Herstellung und Verbreitung von Kopien ist nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlages gestattet.

SCHÄFFER

POESCHEL

Reiner Bröckermann

Personalwirtschaft

Lehr- und Übungsbuch für
Human Resource Management

8., überarbeitete Auflage

2021

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Autor

Prof. Dr. Reiner Bröckermann lehrt Personalwirtschaft und arbeitet als Forscher, Autor und Herausgeber sowie Berater, Coach und Trainer.

*Für meine Mutter, Maria Bröckermann,
und meine Frau, Christina Bröckermann*

Dozenten finden weitere Lehrmaterialien unter
<http://www.sp-dozenten.de>

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de/> abrufbar.

Print: ISBN 978-3-7910-5173-4 Bestell-Nr. 20053-0003
ePDF: ISBN 978-3-7910-5174-1 Bestell-Nr. 20053-0152
ePub: ISBN 978-3-7910-5175-8 Bestell-Nr. 20053-0100

Reiner Bröckermann
Personalwirtschaft
8. Auflage, März 2021

© 2021 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH
www.schaeffer-poeschel.de
service@schaeffer-poeschel.de

Bildnachweis (Cover): Covermotiv: © WEV Verlag

Produktmanagement: Alexander Kühn
Lektorat: Adelheid Fleischer

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart
Ein Unternehmen der Haufe Group

Vorwort

Die achte Auflage beinhaltet zahlreiche detaillierte Veränderungen. Vier Kapitel wurden umbenannt, Texte neu strukturiert. Schließlich sind neue Buzzwords hinzugekommen: adaptives Lernen, Agilität, Arbeit 4.0, Big Data, Candidate Experience, Candidate Journey, Chat-Bot, Collaboration Tool, Compliance, Crowdfunder, CV-Parsing, Design Thinking, Digitalisierung, digitale Transformation, eHRM, Entgelttransparenz, Gefährdungsbeurteilung, HR-Bot, HRM 4.0, künstliche Intelligenz, Lernen 4.0, Nachhaltigkeit, New Learning, New Work, Onboarding, Rehiring, Reshoring, Scrum, Search Retargeting, Servant Leadership, Solidaritätszuschlag, Supportive Leadership, Videointerview, VUCA, Wearable, Webcast, Webinar, Whistleblowing, Work-Life-Blending und einige mehr.

Diese Auflage enthält zudem 115 neue Aufgaben samt Lösungen. Das **Prüfungstraining Personalwirtschaft** bietet ergänzend die Möglichkeit zu einer noch intensiveren Klausurvorbereitung.

Im Lehrbuch ermöglichen neue Textpassagen »Unter der Lupe« ein vertieftes Verständnis. Ferner werden unter der Überschrift »Aus der Praxis« neue Einsichten und Tendenzen geschildert. Nicht nur dadurch, sondern auch durch die übersichtliche, abwechslungsreiche Gestaltung des Textes, die plastischen Schaubilder und das umfassende Stichwortverzeichnis ist dieses Buch ein verlässlicher Begleiter in allen personalwirtschaftlichen Lehrveranstaltungen und, nicht zu vergessen, ein praxisorientiertes Nachschlagewerk im Berufsalltag.

Dem professionellen, verlässlichen Team des Schäffer-Poeschel Verlags, vor allem Herrn Alexander Kühn und Frau Adelheid Fleischer, danke ich für die jederzeit erstklassige Unterstützung.

Über Rückmeldungen, Vorschläge und Ergänzungen würde ich mich freuen.

Prof. Dr. Reiner Bröckermann
Wuppertal, im Frühjahr 2021

Leserhinweise

Leitfragen: Jedes Kapitel wird durch mehrere »Leitfragen« eingeführt. Diese stimmen inhaltlich auf die folgenden Themen ein und verweisen auf die Lernziele des jeweiligen Kapitels. Nach der Lektüre des Textes sollten die Leser in der Lage sein, alle Leitfragen zu beantworten.

Stichwortverzeichnis: Das Stichwortverzeichnis am Ende des Buches dient zum raschen Auffinden von Begriffen, Konzepten und Instrumenten.

2 Personalgewinnung

Leitfragen

- ▶ **Was plant man im Hinblick auf die Personalgewinnung?**
Wie bestimmt man die Zahl, Qualifikation und Kompetenz der benötigten Personen? Wie legt man den Arbeitszeitrahmen für die neuen Beschäftigten fest?
- ▶ **Welche Verfahren der Personalsuche stehen zur Wahl?**
Welche Vor- und Nachteile haben die internen und externen Suchverfahren? Welche Kriterien sind für die Wahl eines Suchverfahrens maßgeblich?
- ▶ **Wie geht man bei der Personalauswahl vor?**
Welche Formen der Bewerbung gibt es und wie analysiert man sie? Welche weiteren Verfahren stehen zur Verfügung, wann und wie setzt man sie ein? Wer entscheidet nach welchen Kriterien über die Einstellung?
- ▶ **Was ist für die Formulierung eines Vertrags entscheidend?**

2.1 Personalgewinnung im Rampenlicht

2.1.1 Aufgaben und Prinzipien der Personalgewinnung

Sowohl die Personalgewinnung als auch der Personaleinsatz sind Aktivitäten eines Unternehmens, die dazu dienen, dass Personal in der erforderlichen **Anzahl** mit der erforderlichen **Qualifikation und Kompetenz** zu dem für die Erstellung der betrieblichen Leistung notwendigen **Zeitpunkt** oder Zeitraum an dem jeweiligen **Einsatzort** verfügbar ist.

Die Personalgewinnung ist, anders als der Personaleinsatz, darauf ausgerichtet, freie Stellen, sogenannte **Vakanzen**, zeitlich unbefristet oder doch zumindest für einige Zeit neu zu besetzen.

Allerdings sind die Grenzen zwischen Personalgewinnung und Personaleinsatz im Einzelfall fließend.

Man bezeichnet die Personalgewinnung auch als Personalbeschaffung, Recruiting, Rekrutierung, Mitarbeiter- oder Personalkquisition. Per-

sonalgewinnung ist aber wohl die zeitgemäße Benennung, weil mit diesem Begriff einerseits ausgedrückt wird, dass man die Beschäftigten und Kandidaten als Menschen schätzt, und andererseits, dass deren Anwerbung und Bindung überaus bedeutsam für die Unternehmen ist.

Mit dieser Begriffsbestimmung liegen die Aufgaben der Personalgewinnung auf der Hand. Die Richtschnur für die Erledigung dieser Aufgaben geben die **Prinzipien der Personalgewinnung**, die sich aus den personalpolitischen Prinzipien ableiten (Kapitel Personalgrundlagen).

Die Personalgewinnung muss sich am **Arbeitsmarktprinzip** orientieren. Das **Arbeitsmarktprinzip** bedingt nicht nur eine rechtzeitige, fundierte Planung und eine an den Erwartungen der Interessenten orientierte Personalsuche. Darüber hinaus gilt es, das Erleben des Bewerbungsprozesses positiv zu beeinflussen. Man spricht in diesem Zusammenhang vom **Candidate Experience**. Die Bewerberinnen und Bewerber sollen positive Erfahrungen mit dem

Vakanzen besetzen

Candidate Experience

Abb. 4.19

Zuständigkeiten bei Personalbeurteilungen		
Form	Beurteiler	Beurteilte
Personalauswahl	Personalwesen, Vorgesetzte, Betriebs-/ Personalrat, Kolleg/inn/en	Bewerber/Innen
Selbstbeurteilung	Mitarbeiter/in	Mitarbeiter/in
Kollegenbeurteilung	Kolleg/inn/en	Kollege/Kollegin
Vorgesetztenbeurteilung	Mitarbeiter/Innen	Vorgesetzte/r
Mitarbeiterbeurteilung	Vorgesetzte/r	Mitarbeiter/Innen
Beurteilung durch Externe	Externe Fachleute	Beschäftigte, Bewerber/Innen
360-Grad-Beurteilung	Alle Kontaktpersonen plus Selbstbeurteilung	Beschäftigte

Quelle: eigene Darstellung

der Beurteilten und sie könnten sich durch persönliche Rivalitäten zu Fehlurteilen hinreißen lassen. Außerdem kann bei den Beurteilten ein Gefühl der ständigen Beobachtung aufkommen, das das Arbeitsklima belastet. Entschließt man sich trotzdem zur Kollegenbeurteilung, erfolgt die Beurteilung entweder in Beurteilungskonferenzen, oder jeder einzelne Beurteiler gibt seine Beurteilung beim Vorgesetzten respektive beim Personalwesen ab (Offert 2019, S. 299).

Vorgesetztenbeurteilungen können ein Element einer Mitarbeiterbefragung oder einer Personalentwicklungsmaßnahme für Führungskräfte bilden. In aller Regel handelt es sich jedoch um Personalbeurteilungen. Vorgesetztenbeurteilungen sind Verfahren, bei denen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter das Arbeits- und Führungsverhalten sowie die Fertigkeiten und Kenntnisse ihrer Vorgesetzten bewerten (Bahners 2005, S. 7 ff.)

Vorgesetztenbeurteilungen zielen darauf ab, dem Beurteilten Informationen über sein Verhalten und dessen Wirkung auf Mitarbeiter zu liefern und konkrete Hinweise auf notwendige respektive aus der Sicht der Mitarbeiter wünschenswerte Änderungen des Führungsverhaltens zu geben. Die Mitarbeiter sollen so die Führungsbeziehungen entscheidend mitgestalten.

Als Beurteilungsobjekt kommt abgesehen vom unmittelbaren Vorgesetzten auch der nächsthöhere in Betracht, wenn sein Verhalten als

Vorgesetzter des Vorgesetzten ebenfalls Auswirkungen auf die betroffenen Beschäftigten hat. Hinsichtlich der Teilnahme an der Vorgesetztenbeurteilung sind Pflicht und Freiwilligkeit für Mitarbeiter und Vorgesetzte möglich. Grundsätzlich geht man davon aus, dass die ungewungene Teilnahme beider Gruppen Offenheit und Ehrlichkeit zur Folge hat. Als Argument für die Verbindlichkeit der Teilnahme spricht hingegen die daraus resultierende große Beteiligung, die eine Erfassung eines breiten Spektrums an Eindrücken ermöglicht und die Meinung extrem begeisterter oder verärgelter Mitarbeiter relativiert.

Mit Vorgesetztenbeurteilungen sollen keinesfalls einzelne Führungskräfte in die Enge getrieben werden. Deshalb sind Vorgesetztenbeurteilungen für gewöhnlich regelmäßige Beurteilungen aller Führungskräfte eines Unternehmens.

Wer beurteilt wen?

Aus der Praxis

»Wie empfehlenswert sind Vorgesetztenbeurteilungen? Wegen Bedenken, damit die Autorität von Führungskräften zu beeinträchtigen und diese unnötig zu exponieren, wird die Vorgesetztenbeurteilung im deutschsprachigen Raum eher selten angewendet. Dort, wo sie aber praktiziert wird, eine etwas neutralere Bezeichnung hat (Feedback-Gespräche, Führungsbarometer) und eher in Form eines Führungsverhaltens-Feedbacks vorgenommen wird, macht man durchwegs positive Erfahrungen damit und (dort) wird sie auch von den Führungskräften selber befürwortet und begrüßt.« (De Michel 2018, o. S.)

Marginalien: Direkt neben dem Text führen Marginalien stichwortartig durch die wesentlichen Inhalte des Buches.

Blau Kästen: Blau hinterlegte Kästen kennzeichnen besonders wichtige Textpassagen. Sie enthalten Definitionen, Merksätze oder wichtige Erläuterungen.

Aus der Praxis: In dieser Rubrik werden aktuelle Einsichten aus und Tendenzen in der Praxis dargestellt.

Unter der Lupe: In zahlreichen Informationskästen findet der Leser Zusatzinformationen, die der Vertiefung, Veranschaulichung oder Weiterführung eines Themas dienen.

Aufgaben **3**
157

Gefahren und Möglichkeiten

Für die Unternehmen beinhaltet der Urlaubsanspruch in puncto Personaleinsatz zugleich Gefahren und Möglichkeiten. Wenn alle Beschäftigten zugleich in Urlaub gehen, liegt die Produktion brach. Dagegen bewirken Urlaubsverschiebungen eine bessere Bewältigung des Arbeitsvolumens ohne Neueinstellung. Zudem liegt die Erholung der Beschäftigten nicht nur in ihrem eigenen Interesse. Die Unternehmen haben im Hinblick auf den Personaleinsatz gleichfalls ein Interesse daran, dass die Belegschaft die Arbeit erholt antritt. Schließlich gewähren Unternehmen gelegentlich Sonderurlaub unter dem Gesichtspunkt des Personaleinsatzes oder -abbaus. Sabbaticals und das Cafeteria-System können ebenso wie andere Sonderurlaube geeignet sein, vorübergehend entstehende Personalüberhänge aufzufangen bzw. abzumildern. Beschäftigte werden so dem Produktionsprozess entzogen.

Unter der Lupe

migt worden oder hat der Arbeitgeber binnen angemessener Frist keine Einwände gegen die Eintragung in die Urlaubsliste erhoben, kann davon ausgegangen werden, dass der angegebene Termin gültig ist. Zum Widerruf eines einmal erteilten Urlaubs ist grundsätzlich eine Vereinbarung beider Parteien erforderlich. Einseitig kann der Arbeitgeber den bereits zugesagten Urlaub nur bei unvorhergesehenen Ereignissen widerrufen.

Aufgaben Kapitel 3

- Die »Lilo AG« produziert diverse Riegel aus Schokolade und weiteren süßen Zutaten. Bis gestern hat Lars Sprenberg dort im Lager gearbeitet. Heute wechselt er in die Produktion. Aus hygienischen Gründen soll er nun einen Kittel und ein Haarnetz tragen. Gegen den Kittel hat er nichts. Als Heterosexueller weigert er sich aber unter Berufung auf das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz, ein Haarnetz zu tragen. Das gehöre sich nur für Frauen und Homosexuelle, meint Lars. Warum hat er welche Chancen, sich damit durchzusetzen?
- Heike Beier, die Geschäftsführerin der »Schnickschnack GmbH«, weiß, wie sie Kunden die dort erstellten Geschenkkartell anpreisen kann. Dieses Talent bringt sie in das Vorstellungsgespräch mit Noel Bömsel ein, der sich als Nachfolger für eine kürzlich verrentete Mitarbeiterin beworben hat. Heike überzeugt Noel nicht nur von den Produkten, sondern insbesondere von der freien Stelle. Als Noel die Arbeit aufnimmt, ist er jedoch enttäuscht. Er stellt fest, dass seine ehemalige Stelle viel besser war, kündigt und geht zurück zu seinem früheren Arbeitgeber. Was hat Heike falsch gemacht und was sollte sie in Zukunft verändern?
- Im nächsten Vorstellungsgespräch macht Heike Beier, die Geschäftsführerin der »Schnickschnack GmbH«, alles richtig. Demzufolge übernimmt Julia Wolf die Stelle der verrenteten Mitarbeiterin. Heike ist nun ganz von der Idee beseelt. Julia mit der Realität am neuen Arbeitsplatz vertraut zu machen. Deshalb fordert sie ihr von der ersten Minute an alles ab. Julia ist damit überfordert, sie findet keinen Anschluss an die Kolleginnen und Kollegen und kündigt. Was hat Heike jetzt falsch gemacht und was sollte sie in Zukunft abändern?
- Sonja Seibold, die Abteilungsleiterin der Finanzbuchhaltung der »Lilo AG«, möchte Überstunden ansetzen, weil auf absehbare Zeit viel zu verbuchen ist. Sowohl die Betriebsrätin Nadine Jonas als auch die Personalleiterin Diana Nöiken haben etwas dagegen. Bitte erläutern Sie, was das sein könnte.
- Die »Lilo AG« lässt die Büroräume durch die »Picobello GmbH« reinigen. Da das eine Zeit lang nicht zur Zufriedenheit der »Lilo AG« geschehen ist, gibt die Personalleiterin der »Lilo AG«, Diana Nöiken, den Reinigungskräften der »Picobello GmbH« nicht nur die Arbeitsweise vor, sondern auch, wann welche Abteilungen der »Lilo AG« zu reinigen sind. Was halten Sie davon?

Aufgaben und Lösungen: Mit den Aufgaben am Ende des Kapitels kann der Stoff wiederholt und vertieft werden. Am Ende des Buches finden sich umfangreiche Lösungsansätze, die das eigenständige Lernen unterstützen.

11
Lösungen der Aufgaben

11.4 Personalbeurteilung

- Der Sinn der Personalbeurteilung von Werner Wichtig ist der, ihn auf sein Verhalten, seine Stärken und Schwächen hinzuweisen und ihn dadurch zu befähigen, seine Qualifikationen und Kompetenzen besser einzusetzen. Magda Muse wollte ihn also eigentlich ansprechen, seine ausbaufähigen Leistungen zu verbessern. Werner ist aber ganz und gar nicht motiviert, sondern beleidigt. Er erachtet seine Leistungen und sein Potenzial offenbar als weit besser als Magda das tut. Er hält sich nicht für Mittelmaß. Bei einer derart großen Differenz zwischen Selbstbild und Fremdbild ist es kaum möglich, eine Motivation auf- oder auszubauen. Trotzdem kann Magda die Personalbeurteilung nicht beschönigen, um Werner einen Gefallen zu tun. Die Beurteilung ist schließlich die Grundlage für Willis betriebliche Karriere und sein Engelt.
- Die Personalbeurteilung, die die Personalabteilung bei Werner Wichtig einfordert, ist eine Vorgesetztenbeurteilung, weil er seine Vorgesetzte Magda Muse beurteilen soll. Zudem handelt es sich um eine anlassbedingte Personalbeurteilung, die durch seine Beschwerde ausgelöst wurde. Und schließlich steht er vor der Aufgabe, eine freie Personalbeurteilung zu formulieren. Sie ist an keine Systematik geknüpft und hat den Charakter eines Gutachtens, bei dem Werner frei entscheiden muss, was wichtig und erwähnenswert ist. So kann er sich gezielt nicht nur mit dem Anlass der Beurteilung, sondern auch mit Magdas Stärken und Schwächen auseinandersetzen. Werner wird freilich kaum objektiv sein können. Er ist beleidigt und sintt deshalb eventuell auf Vergeltung. Wenn Werner nicht geübt darin ist, längere Textpassagen frei zu formulieren, wird er seine liebe Mühe damit haben, das verständlich auszudrücken, was er meint. Außerdem wird man Willis Beurteilung kaum mit einer anderen Personalbeurteilung von Magda vergleichen können, da sicherlich unterschiedliche Kriterien thematisiert werden.
- Der Familienstand beschreibt, ob jemand ledig, verheiratet, geschieden oder verwitwet ist. Dadurch entsteht eine sogenannte Nominalkala, die lediglich die Unterscheidung durch die Benennung der einzelnen Ausprägungen ermöglicht, aber keine Bewertung. Ein Nullpunkt existiert nicht, die Abstände zwischen den Werten sind nicht feststellbar und die Werte können nicht nach ihrer Wertigkeit geordnet werden. Davon abgesehen sind die Notationen, die Vanessa Busch vorsieht, diskriminierend für Ledige, noch mehr für Geschiedene und erst recht für Verwitwete.
- Wiel Vanessa Busch und Werner Wichtig an unterschiedlichen Standorten arbeiten, haben sie gegebenenfalls untereinander zu wenig Einblick in ihre Aufgabenfelder und ihre Persönlichkeiten. Andererseits kommt durch die Arbeit an unterschiedlichen Standorten wahrscheinlich nicht das belastende Gefühl der ständigen Beobachtung auf, das ansonsten bei Kollegenbeurteilungen das

Arbeitsklima belastet. Aber weil sie sich nicht mögen, könnten sie sich zu Fehlurteilen hinneigen lassen.

- Zunächst muss man die Geduld Herbert Hoffts bewundern und die schlechte Organisation der Mitarbeiterbeurteilung bemängeln. Davon abgesehen genügt die Mitarbeiterbeurteilung offenbar keineswegs zwei wichtigen Gütekriterien. Die Mitarbeiterbeurteilung ist nicht objektiv, denn von Objektivität kann man nur ausgehen, wenn verschiedene Beurteiler, hier Rudi Rastlos und Volker Volk, bei Verwendung desselben Verfahrens zu denselben Ergebnissen kommen. Hier sind die Ergebnisse gerade nicht dieselben. Bei der Durchführung, Auswertung und Interpretation der Beurteilung ist subjektive Willkür also nicht ausgeschlossen. Die Mitarbeiterbeurteilung ist zudem nicht reliabel, denn von Reliabilität kann man nur ausgehen, wenn Wiederholungen der Beurteilung unter denselben Bedingungen dieselben Ergebnisse wie die erstmalige Durchführung erzeugen. Erneut: Hier sind die in kurzer Folge von Rudi und Volker ermittelten Ergebnisse gerade nicht dieselben. Erneut: Hier sind die in kurzer Folge von Rudi und Volker ermittelten Ergebnisse gerade nicht dieselben.
- Stefan Dollmann beurteilt David Derry offensichtlich auf der Grundlage von Vorurteilen. Natürlich kennt er nicht alle Fakten und Zusammenhänge. Deshalb ist er auf Annahmen angewiesen. Große, muskulöse Männer mit einem starken Akzent aus einem Land der Dritten Welt hält er für ungebildet und eher für körperliche Arbeiten an der frischen Luft geeignet. Diese Annahmen beruhen gegebenenfalls auf eigenen Persönlichkeitstheorien. Erfahrungen mit anderen Personen oder der kritischen Übernahme der Aussagen Dritter. Sie überdecken die realen Fakten und Zusammenhänge, die in der Aufgabe beschrieben werden.
- Malte Weber konstruiert unbewusst aus einer anfänglichen Beobachtung, dem Lachen von Vera Flint, ein hypothetisches Gesamtbild von ihr als einer Frau mit einer positiven, optimistischen Ausstrahlung. Von einer einzelnen auffällenden, von ihm aber missinterpretierten Verhaltensweise Vera schließt er auf den gesamten Menschen. Das nennt man Halo-Effekt oder Kategorisierung.
- Über die Aufbereitung dieses Beurteilungsgesprächs wissen wir nichts. Aber in der Vorbereitung und Durchführung hat der Personalleiter Alexander Zickzack einiges falsch gemacht. Malte hätte sich nur dann vernünftig vorbereitet können, wenn Alexander ihn frühzeitig eingeladen und ihn dazu aufgefordert hätte, sich realistisch seine Leistungen und Verhaltensweisen zu vergegenwärtigen. Nicht nur das hat Alexander versäumt. Er hätte genügend Zeit einplanen müssen, das heißt in der Regel ungefähr eine halbe bis eine Stunde. Richtig war hingegen die Wahl des Raums, denn sicherlich ist es in Alexanders Büro möglich, ein Gespräch unter vier Augen frei von Störungen und unbeobachtet in einer angenehmen Atmosphäre zu führen. Den Gesprächsablauf hat Alexander über die Maßstäbe gestaltet. Er hat Malte den Sinn der Beurteilung nicht erläutert, ihm

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V	2.2	Personalbedarfsplanung	33	
Leserhinweise	VI	2.2.1	Personalbedarfsmeldung	33	
<hr/>					
1	Personalgrundlagen	1			
1.1	Akteure	1			
1.1.1	Personal	1			
1.1.1.1	Arbeitnehmer	1			
1.1.1.2	Organmitglieder	3			
1.1.1.3	Selbstständige	3			
1.1.1.4	Arbeitnehmerähnliche	3			
1.1.1.5	Heimarbeiter	4			
1.1.1.6	Leiharbeitnehmer	4			
1.1.1.7	Beamte	4			
1.1.1.8	Familienrechtliche Mitarbeiter	4			
1.1.2	Arbeitgeber	4			
1.1.3	Unternehmen	5			
1.2	Personalwesen	5			
1.2.1	Unternehmenssektion	5			
1.2.2	Organisation des Personalwesens	5			
1.2.2.1	Funktionsorientierte Gliederung	6			
1.2.2.2	Objektorientierte Gliederung	6			
1.2.2.3	Center-Konzepte	7			
1.2.2.4	Outsourcing der Personalwirtschaft	7			
1.2.2.5	Personalwesen als Fragment	8			
1.2.2.6	Eingliederung des Personalwesens	9			
1.3	Personalpolitik	10			
1.4	Personalwirtschaft	14			
1.4.1	Begriffliche Präzisierung	14			
1.4.2	Aufgabenfelder der Personalwirtschaft	16			
1.5	Vernetzte Aufgabenfelder	18			
1.6	eHRM	22			
1.7	Arbeitsrecht	24			
1.7.1	Individuelles Arbeitsrecht	24			
1.7.2	Kollektives Arbeitsrecht	25			
1.7.3	Recht der Arbeitsgerichtsbarkeit	28			
1.7.4	Sozialrecht	29			
Aufgaben		29			
<hr/>					
2	Personalgewinnung	31			
2.1	Personalgewinnung im Rampenlicht	31			
2.1.1	Aufgaben und Prinzipien der Personalgewinnung	31			
2.1.2	Prozess und Organisation der Personalgewinnung	33			
			2.2	Personalbedarfsplanung	33
			2.2.1	Personalbedarfsmeldung	33
			2.2.2	Periodische Personalbedarfsplanung	34
			2.2.3	Personalbestand	35
			2.2.3.1	Aktueller Personalbestand	35
			2.2.3.2	Zukünftiger Personalbestand	35
			2.2.4	Quantitative Personalplanung	36
			2.2.4.1	Einsatzbedarf	36
			2.2.4.2	Reservebedarf	39
			2.2.4.3	Bruttopersonalbedarf	39
			2.2.4.4	Nettopersonalbedarf	39
			2.2.5	Qualitative Personalplanung	40
			2.2.5.1	Qualifikation und Kompetenz	40
			2.2.5.2	Stellenbeschreibung	41
			2.2.5.3	Anforderungsprofil	42
			2.2.6	Zeitliche Personalplanung	44
			2.2.6.1	Stichtagsbestimmung	44
			2.2.6.2	Arbeitszeitmanagement des Personalbedarfs	45
			2.2.7	Maßnahmenplanung der Personalgewinnung	45
			2.2.7.1	Bearbeitungsschritte	46
			2.2.7.2	Arbeitsmarktforschung	46
			2.3	Personalsuche	47
			2.3.1	Posting	48
			2.3.1.1	Innerbetriebliche Stellenausschreibung	48
			2.3.1.2	Internet-Posting	49
			2.3.1.3	Publikationen	53
			2.3.1.4	Werbung und Branding	56
			2.3.1.5	Arbeitsvermittlung	57
			2.3.1.6	Guerilla-Recruiting	58
			2.3.2	Active Sourcing	59
			2.3.2.1	Versetzung	59
			2.3.2.2	Training along the Job	62
			2.3.2.3	Abwerbung	62
			2.3.2.4	Kontaktaufnahme	63
			2.3.2.5	Internet-Sourcing	64
			2.3.3	Arbeitnehmerüberlassung	66
			2.4	Personalauswahl	68
			2.4.1	Bewerbung	69
			2.4.1.1	Bewerbungsformen	70
			2.4.1.2	Bewerbungsverwaltung	72
			2.4.1.3	Anschreiben bzw. Motivationsschreiben	73
			2.4.1.4	Lebenslauf	74
			2.4.1.5	Ausbildungs- und Arbeitszeugnisse	76
			2.4.1.6	Referenzen	81

2.4.1.7	Arbeitsproben	82	3.4.1	Mehrarbeit	136
2.4.1.8	Foto	82	3.4.2	Personaleinsatz durch Versetzung	137
2.4.1.9	Auswertung	82	3.4.3	Personalentwicklung im Personaleinsatz	137
2.4.2	Fragebogen	84	3.4.4	Auslandseinsatz	138
2.4.2.1	Personalfragebogen	84	3.4.5	Personalreserve	139
2.4.2.2	Biografische Fragebogen	85	3.4.6	Arbeitnehmerüberlassung als Personaleinsatz	139
2.4.3	Background-Check	87	3.4.7	Befristete Verträge	139
2.4.4	Vorstellungsgespräch	87	3.4.8	Werkverträge	139
2.4.4.1	Formen und Inhalte von Vorstellungsgesprächen	87	3.5	Stellenanpassung	140
2.4.4.2	Vorbereitung des Vorstellungsgesprächs	88	3.5.1	Personaleinsatz und Arbeitsstrukturierung	140
2.4.4.3	Durchführung des Vorstellungsgesprächs	88	3.5.1.1	Traditionelle Arbeitsstrukturierung	141
2.4.4.4	Aufbereitung des Vorstellungsgesprächs	92	3.5.1.2	Zeitgenössische Arbeitsstrukturierung	141
2.4.5	Testverfahren	97	3.5.2	Arbeitsplatzgestaltung	145
2.4.5.1	Leistungs- und Fähigkeitstests	97	3.5.2.1	Anthropometrische Anpassung	145
2.4.5.2	Intelligenztests	98	3.5.2.2	Physiologische Anpassung	145
2.4.5.3	Persönlichkeitstests	99	3.5.2.3	Psychologische Anpassung	146
2.4.6	Assessment Center	100	3.5.2.4	Informationstechnische Anpassung	146
2.4.6.1	Einzel-, On-the-Job- und Online-Assessment	100	3.5.2.5	Sicherheitstechnische Anpassung	146
2.4.6.2	Situative Verfahren	100	3.6	Zeitwirtschaft	147
2.4.6.3	Vorauswahl	105	3.6.1	Arbeitszeit	147
2.4.6.4	Prinzipien des Assessment Center	106	3.6.1.1	Arbeitszeitmanagement des Personaleinsatzes	147
2.4.6.5	Assessorenschulung	106	3.6.1.2	Arbeitszeitmodelle	150
2.4.6.6	Durchführung des Assessment Center	107	3.6.2	Urlaub	155
2.4.7	Grafologische Gutachten	109	Aufgaben		157
2.4.8	Ärztliche Eignungsuntersuchung	111			
2.4.9	Personalauswahlentscheidung	112			
2.4.9.1	Profilabgleich	112	4	Personalbeurteilung	159
2.4.9.2	Urteilsfindung	113	4.1	Aufgabenstellung der Personalbeurteilung	159
2.4.9.3	Mitbestimmung durch Personal- oder Betriebsrat	114	4.1.1	Beurteilungsintention	159
2.4.9.4	Zusage und letzte Absagen	115	4.1.2	Beurteilungsprinzipien und -verwendung	160
2.5	Vertrag	116	4.1.3	Organisatorische Beurteilungsfragen	161
2.5.1	Vertragsformen	116	4.2	Personalbeurteilungsplanung	161
2.5.2	Rechtsvorschriften	117	4.2.1	Tarifverträge und Mitbestimmung	161
2.5.3	Inhalt des Arbeitsvertrages	119	4.2.2	Mitarbeiterinformation	162
Aufgaben		121	4.2.3	Systematik	162
3	Personaleinsatz	125	4.2.3.1	Form	162
3.1	Zur rechten Zeit am rechten Ort	125	4.2.3.2	Turnus	162
3.1.1	Aufgaben, Verfahren und Organisation des Personaleinsatzes	125	4.2.3.3	Beurteilungskriterien	163
3.1.2	Prinzipien und Rahmenbedingungen des Personaleinsatzes	126	4.2.3.4	Summarische und analytische Kriteriendifferenzierung	164
3.2	Personaleinsatzplanung	128	4.2.3.5	Kriteriendifferenzierung und Gewichtung	164
3.3	Onboarding	130	4.2.3.6	Kriteriendifferenzierung in Beurteilungsverfahren	165
3.3.1	Gründe für das Onboarding	130	4.2.3.7	Zuständigkeit	168
3.3.2	Realisierung des Onboardings	131	4.2.3.8	Personenkreis	171
3.3.3	Unterstützung durch Onboarding-Software	135	4.2.3.9	Zeithorizont	172
3.4	Stellenzuweisung	135	4.2.4	Entwicklung oder Übernahme	172
			4.2.5	Methodische Überprüfung	173

4.2.6	Erstellung oder Anpassung eines Beurteilungsbogens	173	5.3.6	Akkordlohn	207
4.2.7	Beurteilerschulung	174	5.3.6.1	Voraussetzungen für den Akkord	207
4.2.8	Hilfsmittel und Einsatzterminierung	175	5.3.6.2	Ermittlung des Akkordlohns	207
4.3	Durchführung von Personalbeurteilungen	175	5.3.6.3	Akkordrichtsatz	207
4.3.1	Wahrnehmungsverzerrungen	175	5.3.6.4	Leistungsziffern für den Akkord	208
4.3.1.1	Intrapersonelle Einflüsse	175	5.3.6.5	Formen der Akkordentlohnung	210
4.3.1.2	Interpersonelle Einflüsse	176	5.4	Zusätzliche Vergütung	212
4.3.1.3	Situative Faktoren	177	5.4.1	Aufriss der zusätzlichen Vergütungen	212
4.3.1.4	Fehler in der Vorbereitung und Durchführung	178	5.4.2	Lohn- und Gehaltszuschlag	213
4.3.1.5	Verzerrungskorrektur	178	5.4.3	Sonderzahlung und Gratifikation	214
4.3.2	Beurteilungshergang	179	5.4.3.1	Sonderzahlung	214
4.3.2.1	Beobachtung	179	5.4.3.2	Gratifikation	214
4.3.2.2	Beschreibung	179	5.4.3.3	Betriebliche Altersversorgung	215
4.3.2.3	Bewertung	180	5.4.3.4	Weitere Zuwendungen	217
4.3.2.4	Beurteilungsgespräch	180	5.4.4	Prämie, Pensumentgelt und Provision	217
4.4	Personalbeurteilungen in der Kritik	184	5.4.4.1	Prämie	217
Aufgaben		186	5.4.4.2	Pensumentgelt	218
			5.4.4.3	Provision	219
5	Personalentlohnung	189	5.4.5	Leistungszulage	219
5.1	Entgeltfibel	189	5.4.6	Erfolgsbeteiligung	220
5.1.1	Entgeltformen und -praktiken	189	5.4.6.1	Begründung für Erfolgsbeteiligungen	220
5.1.2	Organisatorische Einbindung der Entgeltfragen	190	5.4.6.2	Bemessungsgrundlagen	221
5.1.3	Entgeltgerechtigkeit	190	5.4.6.3	Verteilung	222
5.1.4	Rechtliche Aspekte des Entgelts	192	5.4.6.4	Verwendung	222
5.1.4.1	Europäisches Recht, Grundgesetz, Länderverfassungen	192	5.5	Entgeltsystem	224
5.1.4.2	Gesetze und Rechtsverordnungen	192	5.6	Sicherung des Arbeitsentgelts	226
5.1.4.3	Tarifverträge	193	5.6.1	Arbeitsentgelt ohne Arbeitsleistung	226
5.1.4.4	Betriebs- oder Dienstvereinbarungen	194	5.6.1.1	Entgelt ohne Arbeit	226
5.1.4.5	Betriebliche Übung	195	5.6.1.2	Persönliche Verhinderung	226
5.1.4.6	Verträge	195	5.6.1.3	Urlaubsentgelt	227
5.2	Prinzipien in der Entgeltplanung	196	5.6.1.4	Entgeltfortzahlung	227
5.2.1	Anforderungsgerechtes Entgelt	196	5.6.1.5	Entgelt bei Schwangerschaft	230
5.2.2	Leistungsgerechtes Entgelt	196	5.6.1.6	Entgelt für Betriebs- und Personalräte	231
5.2.3	Marktgerechtes Entgelt	197	5.6.1.7	Weitere Zahlungen	231
5.2.4	Fairness	197	5.6.2	Schutz gegenüber Gläubigern	231
5.2.5	Soziale Gerechtigkeit	198	5.7	Kassensturz	233
5.3	Grundvergütung	199	5.7.1	Hintergründe	233
5.3.1	Profil der Grundvergütungen	199	5.7.2	Entgeltabrechnung	234
5.3.2	Zeitlohn	199	5.7.2.1	Bruttorechnung	234
5.3.2.1	Lohnsatz und Zeit	199	5.7.2.2	Nettorechnung	235
5.3.2.2	Anforderungsabhängige Differenzierung	200	5.7.2.3	Unfallversicherung	238
5.3.2.3	Summarische Arbeitsbewertung	201	5.7.2.4	Zahlungsrechnung	238
5.3.2.4	Analytische Arbeitsbewertung	202	5.7.2.5	Auswertungsrechnung	241
5.3.3	Gehalt	204	5.7.3	Meldung und Nachweis	241
5.3.4	Ausbildungsvergütung	205	Aufgaben		242
5.3.5	Honorar	206			
			6	Personalführung	245
			6.1	Führungsakteure und Führungsaktivitäten	245
			6.1.1	Führungsorganisation und -prinzipien	245
			6.1.2	Führungsaufgaben	246

6.1.3	Führungseigenschaften, -qualifikationen und -kompetenzen	247	7.1.4	Stellenwert und Prinzipien des Personalservice	297
6.2	Kommunikation	248	7.2	Rund um das Arbeitsverhältnis	299
6.2.1	Das Wesen der Kommunikation	248	7.2.1	Bescheinigungen	299
6.2.2	Schriftliche Kommunikation	249	7.2.2	Beschwerden	299
6.2.3	Mündliche Kommunikation	249	7.2.3	Beratung und Information	300
6.2.4	Körpersprache	251	7.2.4	Statussymbole und Titel	301
6.2.5	Kommunikationsbeziehungen	251	7.2.5	Werkschutz	301
6.3	Motivation	254	7.3	Gesundheitsmanagement	302
6.3.1	Motivation als Prozess	254	7.3.1	Verpflegung	302
6.3.2	Anreize	255	7.3.2	Arbeitshygiene und -organisation	303
6.3.3	Motive	257	7.3.3	Betriebsarzt und Sozialstation	303
6.3.4	Anpassungsprozesse	259	7.3.4	Unfallschutz und Arbeitssicherheit	304
6.3.5	Personalentlohnung als Führungsaufgabe	260	7.3.5	Suchtbekämpfung	305
6.3.6	Motivationsbedingte Fehlzeiten	261	7.3.5.1	Drogen und Sucht	305
6.4	Ziele	264	7.3.5.2	Alkoholismus	307
6.4.1	Zielbildung	264	7.3.6	Fehlzeitenmanagement	309
6.4.2	Management by Objectives	266	7.3.7	Gesunde Lebensführung	310
6.4.3	Zielstrebigkeit	268	7.3.8	Betriebliche Kranken- und Pflegeversicherung	312
6.4.4	Persönliche Ziele	269	7.4	Vergünstigungen	313
6.5	Personalplanung als Führungsaufgabe	270	7.4.1	Betriebsfeste und -ausflüge	313
6.6	Fordern und fördern	271	7.4.2	Belegschaftsverkauf und Deputate	313
6.6.1	Zuständigkeitsbereiche	271	7.4.3	Beihilfen	314
6.6.2	Delegation	271	7.4.4	Wohnungswesen, Relocation und Concierge	314
6.6.3	Weisungen	272	7.4.5	Darlehen	315
6.6.4	Widerstände	273	7.4.6	Interessengemeinschaften	315
6.6.5	Delegationsleitfäden	275	7.4.7	Kinderbetreuung und Elder Care	315
6.6.6	Das rechte Maß	275	7.4.8	Ausleihe	316
6.6.7	Hilfsbereitschaft	276	Aufgaben		317
6.7	Kooperation	277			
6.7.1	Gruppen und Rollen	277			
6.7.2	Führungsstile	280	8	Personalentwicklung	319
6.7.3	Vertrauen	283	8.1	Perspektiven der Personalentwicklung	319
6.7.4	Konflikte	285	8.1.1	Aktionsradius der Personalentwicklung	319
6.7.4.1	Spannungen	285	8.1.2	Ablauf und Organisation der Personalentwicklung	320
6.7.4.2	Innere Konflikte	285	8.1.3	Personalentwicklungsinteressen und -prinzipien	321
6.7.4.3	Soziale Konflikte	286	8.1.3.1	Unternehmensinteressen	321
6.7.4.4	Mobbing	288	8.1.3.2	Mitarbeiterinteressen	322
6.7.5	Emotionen	290	8.1.3.3	Interessenabgleich	323
6.7.5.1	Zuneigung	290	8.1.4	Beteiligte und Mitbestimmung	323
6.7.5.2	Ängste	291	8.2	Personalentwicklungsplanung	325
6.8	Personalbeurteilung als Führungsaufgabe	292	8.2.1	Planungsablauf für die Personalentwicklung	325
Aufgaben		292	8.2.2	Eigenarten der Personalentwicklungsplanung	325
7	Personalservice	295	8.2.2.1	Eignungsprofil	325
7.1	Serviceprolog	295	8.2.2.2	Personalentwicklungsbedarf der Beschäftigten	327
7.1.1	Planung und Aufgaben des Personalservice	295	8.2.2.3	Partizipative Personalbedarfsanalyse	329
7.1.2	Formen des Personalservice	296			
7.1.3	Organisation des Personalservice	296			

8.2.3	Dokumentation und Visualisierung	330	9.2.7	Ruhestandsvereinbarung	382
8.2.4	Maßnahmenplanung der Personalentwicklung	332	9.3	Personalabbau	382
8.2.4.1	Kollektive, individuelle und Standard-Pläne	332	9.3.1	Prinzipien und Rahmen- bedingungen des Personalabbaus	382
8.2.4.2	Ziele der Personalentwicklung	333	9.3.2	Organisatorische Personalabbaufragen	384
8.2.4.3	Inhalte der Personalentwicklung	334	9.3.3	Personalfreisetzungsplanung	384
8.2.4.4	Methodik der Personalentwicklung	335	9.3.4	Vorbeugung	385
8.2.4.5	Terminierung der Personalentwicklung	336	9.3.4.1	Besonnene Personalgewinnung	385
8.2.4.6	Finanzierung der Personalentwicklung	336	9.3.4.2	Flexibilität	386
8.3	Personalentwicklungsmaßnahmen	338	9.3.4.3	Personal als Wettbewerbsfaktor	386
8.3.1	Personalbildung	338	9.3.5	Erhalt des Personalstamms	386
8.3.2	Personalförderung	343	9.3.5.1	Abbau von Mehrarbeit	386
8.3.3	Arbeitsstrukturierung als Personalentwicklung	347	9.3.5.2	Versetzung und Arbeitnehmerüberlassung zwecks Personalabbau	386
8.4	Personalentwicklungscontrolling	349	9.3.5.3	Personalentwicklung zwecks Personalabbau	386
8.4.1	Personalentwicklungskosten	349	9.3.5.4	Einstellungsstopp	387
8.4.2	Personalentwicklungserfolg	351	9.3.5.5	Insourcing	387
8.4.3	Rentabilität der Personalentwicklung	352	9.3.5.6	Fristablauf zwecks Personalabbau	387
8.5	Organisationsentwicklung	352	9.3.5.7	Wartung, Lagerhaltung und Arbeits- intensität	387
8.5.1	Grundlagen der Organisationsentwicklung	352	9.3.5.8	Urlaubs- und Arbeitszeitveränderung	387
8.5.2	Ablaufschritte der Organisations- entwicklung	354	9.3.6	Abbau des Personalstamms	390
8.5.2.1	Phasenmodelle der Organisationsentwicklung	354	9.3.6.1	Berufliche Neuorientierung	390
8.5.2.2	Unfreezing, Moving, Refreezing	354	9.3.6.2	Outplacement on the Job und initiierte Kündigung	391
8.5.2.3	Vom Kontakt bis zur Erfolgskontrolle Aufgaben	354 359	9.3.6.3	Aufhebungs- und Abwicklungsvertrag zwecks Personalabbau	391
9	Personalfreisetzung	361	9.3.6.4	Betriebsbedingte Entlassung	391
9.1	Beendigung und Umgestaltung von Beschäftigungsverhältnissen	361	9.3.6.5	Massenentlassung	393
9.2	Trennung	362	9.3.6.6	Betriebsänderung	394
9.2.1	Fluktuation	362	9.3.6.7	Vorruhestand	395
9.2.2	Fristablauf als Trennung	362	Aufgaben	396	
9.2.3	Arbeitnehmerkündigung	363	10	Personalcontrolling	399
9.2.4	Aufhebungs- und Abwicklungsvertrag als Trennung	364	10.1	Planung, Kontrolle und Steuerung	399
9.2.5	Entlassung	365	10.1.1	Controlling	399
9.2.5.1	Ablaufschema für Entlassungen	365	10.1.2	Personalwirtschaftliche Anwendung und Prinzipien	399
9.2.5.2	Besonderer Kündigungsschutz	365	10.1.3	Organisation des Personalcontrolling	400
9.2.5.3	Soziale Rechtfertigung, Abmahnungen und Kündigungsfrist	368	10.1.4	Instrumentarium des Personalcontrolling	401
9.2.5.4	Wichtiger Grund	373	10.2	Datenerhebung	401
9.2.5.5	Termin	373	10.2.1	Fokus des Personalcontrolling	401
9.2.5.6	Anhörung der Belegschaftsvertretung	374	10.2.1.1	Personalstruktur	402
9.2.5.7	Entlassungserklärung, -zugang und -gespräch	375	10.2.1.2	Personalereignisse	403
9.2.5.8	Offboarding	378	10.2.1.3	Personalrisiken	404
9.2.5.9	Kündigungsschutzklage bei Entlassungen	379	10.2.1.4	Personalaufwand	404
9.2.6	Outplacement	380	10.2.1.5	Sozialaufwand	405
			10.2.1.6	Wirtschaftlichkeit des Personalwesens	406
			10.2.2	Personalstatistik, Arbeitszufriedenheit und Ist-Zustand	406

10.2.3	Personalplanung und Plandaten	410
10.2.4	Zielsetzung und Soll-Vorstellung	412
10.3	Datenauswertung	413
10.3.1	Vergleich	413
10.3.2	Trendverfahren	413
10.3.3	Zielvereinbarung	413
10.3.4	Balanced Scorecard	414
10.3.5	Ursachenanalyse	415
10.3.6	Benchmarking	416
10.3.7	Personalwirtschaftliches Rechnungswesen	418
10.3.7.1	Von der Planung zur Budgetierung	418
10.3.7.2	Gesellschaftsbezogene Unternehmensrechnung	419
10.3.7.3	Human Capital Management	419
10.3.8	Fehlerquellen	420
10.3.9	EDV-gestütztes Personalcontrolling	420
10.4	Datenverwendung	421
	Aufgaben	423

11	Lösungen der Aufgaben	425
11.1	Personalgrundlagen	425
11.2	Personalgewinnung	426
11.3	Personaleinsatz	430
11.4	Personalbeurteilung	432
11.5	Personalentlohnung	433
11.6	Personalführung	435
11.7	Personalservice	437
11.8	Personalentwicklung	438
11.9	Personalfreisetzung	440
11.10	Personalcontrolling	442

	Quellenverzeichnis	445
--	---------------------------	------------

	Stichwortverzeichnis	471
--	-----------------------------	------------