

Inhaltsverzeichnis

1. Einführung	15
1.1 Wozu diese Anleitung zur programmierten Aufstellung des Personalplans?	17
1.2 Einige Fragen	20
1.3 Was bietet uns die Arbeitsunterlage?	22
1.4 Anleitung für die Benutzung der Arbeitsunterlage	24
1.5 Grundfragen	26
1.51 Gegenstand der Personalpolitik	26
1.52 Bereiche der Personalpolitik	26
1.53 Arten der Personalpolitik	26
1.6 Personalpolitik – Anliegen aller Führungskräfte	28
1.7 Die Beteiligung der Mitarbeitervertretung bei der Aufstellung des Personalplans	28
1.8 Der Betriebsbereich Personal(wesen)	30
2. Planungsmodell für die Aufstellung eines mitarbeiter- und unternehmenszielbezogenen Personalplans (mit Planbeispielen)	31
2.1 Zuständigkeit für das Aufstellen des Personalplans	32
2.2 Ausrichtung des Personalplans	32
2.21 Standort des Personalplans	32
2.22 Planungszeiträume	32
2.23 Mitarbeiterbezogener Personalplan	34
2.3 Planungsmodell für einen Personalplan	36
2.31 Allgemeine personalpolitische Zielrichtung (Leitlinien)	36
2.311 Oberste personalpolitische Grundsätze	38
2.312 Personalpolitische Ziele und Hauptaufgaben	38
2.32 Ausgangslage, Analyse, Prognose, Alternativen	40
2.321 Ausgangslage	40
2.322 Analyse der Ausgangslage	42
2.3221 Interne Marktuntersuchung	44
2.3222 Externe Marktuntersuchung	46
2.323 Prognose für die künftige Personalsituation	48
2.324 Alternativen für die künftige Personalpolitik (global)	50
2.33 Personalpolitische Planziele	52

2.34	Personalpolitische Maßnahmen (Unterpläne)	54
2.341	Stellen- und Stellenumfeldgestaltung	54
2.342	Stellenbesetzung	56
2.3421	Öffentlichkeitsarbeit	56
2.3422	Werbung und sonstige Kontakthanbahnung	56
2.3423	Stellen-„Verkaufsförderung“	58
→ 2.3424	Mitarbeiterauswahl für bestimmte Stellen	58
2.3425	Aus- und Fortbildung	58
2.343	Personalführung	60
2.344	Freiwillige Sozialleistungen	60
2.35	Weitere Planungsarbeiten	60
2.351	Folgepläne	60
2.352	Von den Unterplänen zum Personalplan	60
2.3521	Koordination der Personalunterpläne im Personalplan	60
2.3522	Personalkostenvorausschau	62
2.3523	Koordination des Personalplans mit den übrigen Teilplänen	62
2.3524	Zielvorgaben, Ausführung des Personalplans, Kontrollen, Plananpassung	62
2.3525	Zeitplan für die Aufstellung des mittelfristigen Personalplans	62
3.	Planung der personalpolitischen Maßnahmen	65
3.1	Planung der Einordnung des Menschen in den Betrieb	66
3.11	Planung der Stellen	66
3.111	Planung der Aufgabenverteilung	66
3.112	Planung der Arbeitsmenge für die einzelnen Stellen	68
3.1121	Feststellen der zu bewältigenden Arbeitsmengen	68
3.1122	Festlegen der Planleistungen und der Bruttobedarfsformeln	70
3.1123	Feststellen von Meßzahlen	72
3.1124	Spitzenbelastungen – Teilzeitkräftestellen	72
3.1125	Fehlzeitenausgleich – Springer	72
3.113	Planung der Zuordnung von Leitungs- und Führungsaufgaben	74
3.1131	Zuordnung von gespaltenen Führungsaufgaben	76
3.1132	Standort und Zahl der Leitungs- und Führungsstellen (Organisationsplan)	78
3.114	Planung der Zuordnung von Befugnissen	80
3.1141	Nicht delegierbare Befugnisse – zu delegierende Befugnisse	82

3.1142	Die Verantwortung im delegierten Bereich	82
3.1143	Eingriffe in den delegierten Bereich	82
3.1144	Die Vertretungsbefugnis	82
3.115	Planung der Zuordnung von Tätigkeits- und Stellenbezeichnungen, Dienstbezeichnungen, betrieblichen Titeln, Statussymbolen	84
3.1151	Tätigkeitsbezeichnungen und Stellenbezeichnungen	84
3.1152	Die Planung der Rangstufen, Dienstbezeichnungen und der Vergütungsgruppen als Rangstufen	84
3.1153	Betriebliche Titel	86
3.1154	Statussymbole	86
3.116	Stellenbeschreibung	88
3.1161	Inhalt der Stellenbeschreibung	88
3.1162	Zu beschreibende Stellen	88
3.1163	Verfahren bei der Stellenbeschreibung	88
3.1164	Vorteile der Stellenbeschreibung außerhalb der Planung der Einordnung	88
3.1165	Anforderungen der Stelle an den Stelleninhaber	90
3.11651	Anforderungsarten	90
3.11652	Anforderungsprofil	90
3.12	Planung der entgeltmäßigen Einordnung der Stellen	92
3.121	Der Planungsspielraum bei der Entgeltfindung	92
3.122	Forderungen an die Entlohnung	92
3.123	Maßstäbe für die Verwirklichung der relativen Lohngerechtigkeit	94
3.124	Die leistungsgerechte Entlohnung	94
3.1241	Die Arbeitsbewertung (Stellenbewertung)	94
3.12411	Summarische Arbeitsbewertung	96
3.12412	Analytische Arbeitsbewertung	96
3.1242	Die Bewertung der vom einzelnen erbrachten Leistungen	98
3.125	Zeitlohn – Mengenlohn	98
3.1251	Allgemeines	98
3.1252	Die Bemessung der Vergütung (Vergütungsstruktur)	102
3.12521	Staffelung des Zeitlohnes	102
	Zahl der Vergütungsgruppen	102
	Staffelung der Vergütungsspannen zwischen den Vergütungsgruppen	102
3.12522	Leistungszulagen	102
	Einbau in die Lohnstruktur	102
	Bemessung der Leistungszulagen	104
	Durchführung der Zulagengewährung in der Praxis	104
3.12523	Prämien	106
3.12524	Erschwerniszulagen	106

3.126	Sozialzulagen	108
3.127	Höhergruppierung; Abrechnung und Auszahlung der Vergütung	110
3.13	Stellenplan	110
3.14	Planung der Zuordnung von Arbeitsplätzen – Die sächlichen und organisatorischen Arbeitsbedingungen	112
3.15	Planung der allgemeinen Betriebsordnung	114
3.2	Personalplanung	116
3.21	Personalbedarfsplanung	116
3.211	Die notwendigen Zahlen	116
3.2111	Bruttobedarf	118
3.21111	Streichung von Stellen	120
3.21112	Inhaltliche Änderung von Stellen	120
3.21113	Schaffen neuer Stellen	120
3.2112	Nettobedarf	120
3.21121	Augenblicklicher Nettobedarf	120
3.21122	Künftiger Nettobedarf	122
3.21123	Beeinflussung des Nettobedarfs	122
3.22	Personalbedarfsdeckungsplanung	124
3.221	Möglichkeiten der Bedarfsdeckung	124
3.222	Vertretungsplan	124
3.223	Nachfolgeplan	124
3.224	Planung der Ausbildung	126
3.2241	Zahl der Auszubildenden	126
3.2242	Anteil der männlichen und der weiblichen Auszubildenden	128
3.2243	Gewinnen von Bewerbern für eine Ausbildungsstelle	128
3.2244	Auswahl der Auszubildenden	128
3.22441	Auswahl nach der Vorbildung	128
3.22442	Auswahl nach der Befähigung	130
3.22443	Feststellen der Eignung des Bewerbers zum angestrebten Ausbildungsberuf	132
3.22444	Auswahl – Entscheidung über die Einstellung	134
3.2245	Ausbildungsziel	134
3.2246	Ausbildungsplan	134
3.22461	Besonderheiten bei der gewerblichen, technischen und kaufmännischen Ausbildung	136
3.22462	Ausbildender, Auszubildende, Eltern	138
3.22463	Einführungswoche	138
3.22464	Zusätzliche theoretische Schulung	138
3.22465	Praktische Ausbildung außerhalb des Betriebes für kaufmännische Berufe	140

3.22466	Ausbildungsplan-Erfolgskontrolle	140
3.22467	Trainee-Programme	140
3.225	Planung der Fortbildung	142
3.2251	Auswahl der fortzubildenden Kräfte	144
3.2252	Fortbildungsplan-Erfolgskontrolle	144
3.2253	Fachliche Fortbildung	144
3.22531	Fortbildung von Stenotypistinnen	144
3.22532	Fortbildung von Schalterkräften	144
3.22533	Fortbildung von Praktikern zur Übernahme höherwertiger Tätigkeiten	146
3.22534	Fortbildung zur Übernahme qualifizierter Aufgaben	146
3.22535	Fortbildung der Führungskräfte	146
3.22536	Einplanung der Möglichkeiten zur über- und außerbetrieblichen Fortbildung eigener Kräfte	146
3.22537	Honorare für betriebsinternen Unterricht durch Betriebsangehörige	146
3.2254	Fortbildung in der Kundenbedienung und Kontakt- pflege	148
3.2255	Fortbildung im Leiten und Führen	150
3.22551	Zweck der Fortbildung im Leiten	150
3.22552	Möglichkeiten zur Fortbildung im Leiten	150
3.22553	Ziel der Fortbildung im Führen	152
3.22554	Möglichkeiten zur Fortbildung im Führen	152
3.2256	Art und Weise der Fortbildung	152
3.2257	Fortbildungsschema	152
3.226	Planung der Personalbeschaffung und der Stellenbesetzung	154
3.2261	Planung der Öffentlichkeitsarbeit und der Personal- werbung	154
3.2262	Planung des Personalbildes	154
3.2263	Inhalt und Aufmachung eines Stellenangebots	156
3.2264	Werbeträger bei der Personalsuche; Personalvermitt- lung	156
3.2265	Stellen-„Verkaufsförderung“	158
3.2266	Planung der Personalauswahl	158
3.22661	Feststellen des Eignungsprofils der Bewerber	160
3.22662	Nach den Stärken auswählen	160
3.22663	Auszuschließende Personen	160
	Ehegatten und nahe Verwandte von Be- triebsangehörigen?	160
	Ehegatten und nahe Verwandte von Kon- kurrenzangehörigen?	162
	Frühere Mitarbeiter?	162

3.2267	Planung der Einstellung	162
3.2268	Verhalten bei Bekanntwerden von Kündigungsabsichten von Mitarbeitern	162
3.3	Planung der Personalführung	164
3.31	Führungsstil	164
3.311	Der autoritäre Führungsstil	164
3.312	Der humane Führungsstil	166
3.313	Der interessenausgleichende Führungsstil	166
3.314	Der kooperative Führungsstil	166
3.315	Der partizipative Führungsstil	168
3.316	Der integrierte Führungsstil	168
3.317	Welcher Führungsstil ist zu praktizieren?	168
3.32	Personalführung und Mitarbeitervertretung	168
3.33	Führungsaufgaben	170
3.331	Informieren, unterweisen, anweisen	170
3.332	Kontrollieren	170
3.333	Korrigieren, kritisieren, anerkennen	170
3.334	Beurteilen	172
3.3341	Zweck der Beurteilung	172
3.3342	Leitsätze für die Beurteilung	172
3.3343	Beurteilungskriterien bei ausführenden Kräften	172
3.3344	Die programmierte Beurteilung	172
3.33441	Gliederung eines Beurteilungsvordrucks	172
3.33442	Beurteilungsvorschläge	174
3.33443	Besondere Eigenschaften	174
3.33444	Gesamtbeurteilung	174
3.33445	Einsatzvorschlag	174
3.33446	Besprechen der Beurteilung mit dem Beurteilten	174
3.33447	Zuständigkeit für die Beurteilung	174
3.33448	Beurteilungszeitpunkte	176
3.33449	Beurteilung von Führungskräften	176
3.3345	Stellen- und Stellenumfeldbeurteilung durch den Stelleninhaber	176
3.335	Planung der Förderung der Mitarbeiter	178
3.3351	Ansatz für die Personalförderung	178
3.3352	Förderungsplan	178
3.336	Planung des betrieblichen Vorschlagswesens	180
3.3361	Verbesserungsvorschläge	180
3.3362	Stabsstelle für das betriebliche Vorschlagswesen	180
3.3363	Verfahren zur Prüfung der Verbesserungsvorschläge	180
3.337	Ehrungen, Glückwünsche, Anteilnahmen, Gemeinschaftsveranstaltungen	182

3.4	Planung der freiwilligen Sozialleistungen	184
3.41	Unterhalten eines Mittagstisches	184
3.42	Zwischenverpflegung	184
3.43	Wohnungsfürsorge	184
3.44	Gesundheitsfürsorge	184
3.45	Zusätzliche Altersversorgung	186
3.46	Sozialberatung	186
3.47	Weitere Sozialleistungen	186
3.5	Planung der Planungshilfen	188
3.51	Das Personalinformationssystem – Überblick	188
3.52	Die wichtigsten Planungshilfen	188
3.521	Personalstatistik	188
3.522	Personaldatei	188
4.	Planung der Organisation und der Ausstattung des Personalwesens	191
4.1	Aufgabe des Personalwesens	192
4.2	Aufgabengliederung im Personalwesen	192
4.3	Zuständigkeit im Personalwesen, aufgabenmäßig	192
4.31	Inhalt der einzelnen Zuständigkeiten, allgemein	192
4.311	Zuständigkeit des Vorstands	192
4.312	Zuständigkeit des Vorstandsmitglieds für Personalwesen	194
4.313	Zuständigkeit des Personalleiters	194
4.314	Zuständigkeit eines Personalsachbearbeiters	196
4.32	Die Zuständigkeitsordnung, befugnismäßig	196
4.33	Personelle Ausstattung des Personalwesens	196
5.	Ausführliche Planbeispiele	199
	Beispiele zum geschäftspolitischen Inhalt eines Unternehmensplans	201
	Teil der Ausgangslage eines Dienstleistungsunternehmens	203
	Stellen- und Stellenumfeldbeurteilung durch den Stelleninhaber	204
	Interne Personalmarktforschungs-Kurzgliederung	208
	Externer Personalmarktforschungs-Kurztest	209
	Zuständigkeitsordnung im Personalwesen	210
	Stellenbeschreibung	213
	Stellenbeschreibung	218
	Stellenbeschreibung	220
	Situative Stufendefinitionen	224
	Anforderungsprofil für Kreditsachbearbeiter	225

Anforderungsprofil der Stelle und Eignungsprofil des Bewerbers	226
Tätigkeitsbezeichnungen nach der Vergütungsordnung für Sparkassenangestellte	230
Tarifgruppen-Verzeichnis	235
Hinweise zur Erstellung von Tätigkeitsbeschreibungen	238
Verfahren zur Bewertung von Angestellentätigkeiten nach der Empfehlung eines Industrieverbandes	240
Analytische Arbeitsbewertungsverfahren	249
Das Bewertungsmodell der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungs- vereinfachung im einzelnen	250
Stellenplan und Stellenbesetzungsplan einer mittleren Zweigstelle	256
Betriebsvereinbarung über die gleitende Arbeitszeit	257
Arbeits- und Sozialordnung der Schering AG Berlin/Bergkamen	262
Weitere Methoden der Personalbedarfsplanung	291
Gliederung für eine umfassende Beurteilung von Ausbildungsstellenbewerbern	295
Ausschnitte aus einer Testserie bei Abnahme der schriftlichen Eignungsunters- suchung von Ausbildungsstellenbewerbern	296
Aufbau, Arbeitsweise und personelle Ausstattung eines Lehrbüros	301
Beurteilungsbogen für Auszubildende	303
Organisation und Lehrpläne von Fortbildungseinrichtungen der Sparkassen . .	305
Organisation und Lehrplan der Bankakademie	306
Organisation und Lehrpläne für Fortbildungseinrichtungen der Genossenschafts- banken	306
Fortbildungsprogramm der IBM für Führungskräfte	307
Fragen zum Thema „Menschenführung“, gestellt von einem Institut für Men- schenführung zur Seminarvorbereitung	311
Checkliste für den Inhalt eines Stellenangebots, aufgestellt von einer Zeitung .	314
Richtlinie für die innerbetriebliche Stellenausschreibung	316
Betriebsvereinbarung über Auswahlrichtlinien	317
Betriebsvereinbarung über Auswahlrichtlinien	320
Allgemeine Führungsrichtlinien eines Industriekonzerns	322
Führungssystem der SKF Kugellagerfabriken Schweinfurt	331
Beurteilungsbogen für Mitarbeiter	342
Leistungsbeurteilung für Angestellte – Beurteilungsbogen eines Industrieunter- nehmens	346
Beurteilungsbogen für Führungskräfte	348
Beratungs- und Förderungsgespräch	350
Schema für eine Personalstatistik	352
Inhalt der Personaldatenbank bei IBM	354
Aufgabengliederungsplan Personalwesen	359
Erläuterung von Fachausdrücken	363
Literaturverzeichnis	369
Stichwortverzeichnis	375