

Inhaltsverzeichnis

| | |
|----------------------------|------|
| Vorwort..... | V |
| Inhaltsverzeichnis..... | VII |
| Abbildungsverzeichnis..... | XIII |

A. Grundlagen der betrieblichen Personalwirtschaft

| | |
|--|---|
| A.1. Die Personalwirtschaft als Bestandteil der BWL | 1 |
| A.2. Der Produktionsfaktorenansatz nach Gutenberg (1951, 1975) | 3 |
| A.3. Entwicklungsphasen der Personalwirtschaft | 5 |
| A.4. Personalwirtschaft und verwandte Begriffe | 8 |

B. Zielsetzungen der Personalwirtschaft innerhalb der Unternehmensziele

| | |
|--|----|
| B.1. Ziele der Personalwirtschaft innerhalb des Unternehmens | 11 |
| B.1.1. Zielsetzungen des Unternehmens | 11 |
| B.1.2. Zielsetzungen der Personalwirtschaft | 13 |
| B.2. Aufgaben der Personalwirtschaft | 17 |

C. Personalorganisation

| | |
|--|----|
| C.1. Organisatorische Einbettung des Personalwesens in das Gesamtunternehmen | 19 |
| C.1.1. Typologie | 19 |
| C.1.2. Beispiele aus der Praxis | 21 |
| C.2. Organisationstypen des Personalwesens im Unternehmen | 22 |
| C.2.1. Funktionale Organisation, „Idealtyp“ der Organisation des Personalwesens | 23 |
| C.2.2. Objektbezogene Organisation des Personalwesens | 26 |
| C.2.2.1. Mitarbeitergruppenorientierte Organisation | 26 |
| C.2.2.2. Divisionale Organisation des Personalwesens..... | 27 |
| C.2.3. Das Personalreferentensystem | 27 |
| C.2.4. Neuere Tendenzen in der Personalorganisation | 29 |

D. Personalplanung

| | |
|--|----|
| D.1. Teilbereiche der Personalplanung | 33 |
| D.1.1. Aufgaben der Personalplanung | 34 |
| D.1.2. Ziele der Personalplanung | 34 |
| D.2. Integration der Personalplanung in die betriebliche Gesamtplanung | 35 |
| D.3. Planungszeiträume | 37 |
| D.3.1. Die strategische Personalplanung | 40 |
| D.3.2. Die taktische Personalplanung | 43 |
| D.3.3. Die operative Personalplanung | 43 |
| D.4. Ermittlung des Personalbedarfs | 44 |
| D.4.1. Grundschemata und Ablauf | 44 |
| D.4.2. Vom Bruttonpersonalbedarf zum Nettopersonalbedarf | 47 |
| D.5. Hilfsmittel der Personal(bedarfs)planung | 49 |
| D.5.1. Stellenplan | 49 |
| D.5.2. Der Stellenbesetzungsplan | 49 |
| D.5.3. Nachfolge- und Laufbahnplanung | 50 |
| D.5.4. Die Stellenbeschreibung | 52 |
| D.5.5. Stellenbeschreibung versus Zielvereinbarung | 55 |
| D.6. Die Mitwirkung des Betriebsrates bei der Personalplanung | 59 |

E. Personalbeschaffung

| | |
|---|----|
| E.1. Die Bedarfsmeldung der Fachabteilung | 61 |
| E.2. Überprüfung der Bedarfsmeldung durch die Personalabteilung | 63 |
| E.3. Finden bzw. Erstellen eines Anforderungsprofils | 63 |
| E.4. Personalwerbung | 67 |
| E.4.1. Interne Personalbeschaffung | 68 |
| E.4.2. Externe Personalbeschaffung | 70 |
| E.5. Sichtung von Bewerbungsunterlagen/Vorauswahl von Kandidaten | 79 |
| E.5.1. Das Bewerbungsschreiben | 80 |
| E.5.2. Der Lebenslauf (mit Foto) | 84 |
| E.5.3. Die Zeugnisbeurteilung | 88 |
| E.5.4. Übersicht: Arten und Bedeutung von Informationen für den Auswahlprozess | 95 |

| | |
|--|-----|
| E.6. Der Selektionsprozess: Methoden der Personalauswahl | 97 |
| E.6.1. Vorstellungsgespräch | 98 |
| E.6.2. Testverfahren | 103 |
| E.6.2.1. drei grundsätzliche Arten | 103 |
| E.6.2.3. gebräuchliche Tests aus der Praxis (Beispiele) | 104 |
| E.6.3. Testergebnisse | 109 |
| E.6.3.1. Rollenspiele | 111 |
| E.6.3.2. Assessment Center (AC) | 115 |
| E.6.4. Graphologisches Gutachten | 115 |
| E.7. Die Entscheidung | 115 |
| E.8. Der Arbeitsvertrag | 116 |
| E.8.1. Definition und Inhalt | 116 |
| E.8.2. Grundelemente des Arbeitsvertrages | 118 |
| E.8.3. Regeln vor dem Abschluss | 119 |
| | |
| F. Personaleinsatz | |
| F.1. Arbeitszeit (AZ) | 124 |
| F.2. Arbeitszeitmodelle im Wandel der Zeit | 126 |
| F.3. Neun Formen flexibler Arbeitszeitgestaltung | 129 |
| F.4. Praxisbeispiele | 130 |
| F.5. Resümee | 134 |
| | |
| G. Personalbeurteilung | |
| G.1. Einleitung | 135 |
| G.1.1. Definition der Personalbeurteilung | 135 |
| G.1.2. Ziele der Personalbeurteilung | 136 |
| G.2. Anlässe für die Beurteilung | 138 |
| G.2.1. periodische Beurteilungen für alle Mitarbeiter | 138 |
| G.2.2. bestimmter Anlass für Beurteilungen | 139 |
| G.3. Beurteilungskriterien | 140 |
| G.4. Drei Instrumente aus der Praxis | 141 |
| G.4.1. Personalbeurteilungsbogen zur Entgeltfindung | 141 |
| G.4.2. Beurteilungsbogen aus einem Großunternehmen | 142 |
| G.4.3. Zielvereinbarung..... | 146 |

| | |
|--|-----|
| G.5. Fehlerquellen der Personalbeurteilung | 148 |
| G.6. Rechtliche Bestimmungen..... | 150 |

H. Personalentwicklung

| | |
|--|-----|
| H.1. Definition und Einleitung | 153 |
| H.2. Personalentwicklung zwischen Bedürfnissen und Potentialen | 155 |
| H.3. Das Assessment Center (AC) als ausgewähltes Instrument der strategischen Personalauswahl und Personalentwicklung | 160 |
| H.3.1. Definition und Ziele | 161 |
| H.3.2. AC und strategische Personalentwicklung | 163 |
| H.3.3. Module und Auswertung | 164 |
| H.4. Teambildung und Teamentwicklung: der Qualitätszirkel | 165 |
| H.4.1. Grundsätze der Teamorganisation | 165 |
| H.4.2. Qualitätszirkel (QZ) | 166 |

I. Beendigung des Arbeitsverhältnisses

| | |
|---|-----|
| I.1. Einleitung: Personalabbau – ein unbeliebtes aber aktuelles Thema | 175 |
| I.2. Definition der Personalfreisetzung und Kündigungsgründe | 176 |
| I.3. Kündigungsarten (nach § 622 BGB) | 177 |
| I.3.1. Betriebsbedingte Kündigung | 177 |
| I.3.2. Verhaltensbedingte Kündigung | 179 |
| I.3.3. Personenbedingte Kündigung | 180 |
| I.4. Kündigungsformen | 180 |
| I.4.1. Wir unterscheiden drei Formen | 180 |
| I.4.2. Kündigungsfristen für Arbeiter und Angestellte nach § 622 BGB .. | 184 |
| I.4.3. Wegfall von Kündigungsbeschränkungen für Kleinbetriebe | 185 |
| I.5. Kündigungsbeschränkungen/-schutz | 187 |
| I.6. Mitwirkung des Betriebsrates bei der Kündigung | 187 |
| I.7. Outplacement als Instrument zeitgerechter Personalpolitik | 188 |
| I.7.1. Definition | 188 |
| I.7.2. Gruppen-Outplacement | 188 |

J. Personalkosten

| | |
|---|-----|
| J.1. Definition und Einteilung | 191 |
| J.2. Maßnahmen der Personalkosteneinsparung | 194 |
| J.3. „Entgelt“ und Entgeltsysteme | 195 |
| J.3.1. Einflussfaktoren bei der Entgeltbemessung | 196 |
| J.3.2. Entgeltformen (oft synonym mit Lohnformen) | 197 |
| J.3.3. Vergütungssysteme (Erfolgsbeteiligung der MA) | 202 |
| J.3.4. Gehaltsbestimmungen bei Tarifmitarbeitern | 205 |

K. Mitbestimmung

| | |
|---|-----|
| K.1. Überbetriebliche Mitbestimmung | 214 |
| K.2. Unternehmerische Mitbestimmung | 216 |
| K.3. Betriebliche Mitbestimmung und Organe der Betriebsverfassung | 218 |
| K.3.1. Organe der Betriebsverfassung | 218 |
| K.3.2. Kompetenzen des Betriebsrates | 219 |
| K.4. Mitbestimmung am Arbeitsplatz: Das betriebliche Vorschlagswesen (BVW) | 222 |

| | |
|-----------------------------------|-----|
| Literaturverzeichnis | 227 |
|-----------------------------------|-----|

Abbildungsverzeichnis

| | |
|---|----|
| Abb. 1: Fadenkreuz der Personalwirtschaft | 2 |
| Abb. 2: Elemente des Produktionsfaktors „Menschliche Arbeit“ | 3 |
| Abb. 3: Die betrieblichen..... | 4 |
| Abb. 4: „früher-heute-morgen“ | 6 |
| Abb. 5: Entwicklungsphasen der Personalwirtschaft) | 7 |
| Abb. 6: Übersicht über Begriffe aus der Personalwirtschaft | 9 |
| Abb. 7: Ziele und Subziele der Personalwirtschaft..... | 15 |
| Abb. 8: Organisatorische Einbindung der Personalabteilung im Unternehmen | 20 |
| Abb. 9: Organigramm einer Wohnungsbaugesellschaft | 21 |
| Abb. 10: Organigramm eines Produzenten für Lebensmittel | 22 |
| Abb. 11: Funktionale Organisationsstruktur des Personalwesens | 24 |
| Abb. 12: Von einer funktionalen Personalorganisation.... | 26 |
| Abb. 13: ... zu einer mitarbeitergruppenorientierten Personalorganisationen | 27 |
| Abb. 14: Personalplanung als Teil der Unternehmensplanung | 35 |
| Abb. 15: Zeithorizonte in der Personalplanung | 39 |
| Abb. 16: Beispiel eines Personalportfolios | 41 |
| Abb. 17: Von den Einflussfaktoren zum Personalbedarf | 44 |
| Abb. 18: Ablaufstruktur des Personalplanungsprozesses..... | 45 |
| Abb. 19: Beispiel eines Stellen- bzw. Stellenbesetzungsplan | 50 |
| Abb. 20: Beispiel eines Nachfolge- und Stellenplans | 51 |
| Abb. 21: Beispiel eines Fragebogen zur Stellenbeschreibung | 53 |
| Abb. 22: Die Entwicklung von der Stellenbeschreibung hin zu Arbeitsziele | 55 |
| Abb. 23: Ablauf eines Zielvereinbarungs-Prozesses | 56 |
| Abb. 24: Checkliste zur Vorbereitung auf ein Zielvereinbarungsgespräch | 57 |
| Abb. 25: Beurteilungsbogen für Zielvereinbarungsgespräche | 58 |
| Abb. 26: Anforderungsformular mit eingearbeitetem vereinfachtem Anforderungsprofil | 62 |
| Abb. 27: Die interne Personalbeschaffung | 69 |
| Abb. 28: Die externe Personalbeschaffung | 71 |

| | |
|---|-----|
| Abb. 29: Preise für Stellenanzeigen 1998 | 74 |
| Abb. 30: Beispiel für einen tabellarischen Lebenslauf | 88 |
| Abb. 31: Beispiel eines Arbeitszeugnisses | 92 |
| Abb. 32: Übersicht der Arten und der Bedeutung von Informationen für den Auswahlprozess | 97 |
| Abb. 33: Thematischer Aufbau eines Vorstellungsgesprächs | 100 |
| Abb. 34: Die fünf gebräuchlichsten Tests | 110 |
| Abb. 35: Anforderungsprofile für Führungskräfte | 111 |
| Abb. 36: Auswertungsf formular mit eingearbeiteten hier zutreffenden Anforderungskriterien | 113 |
| Abb. 37: Beurteilungsliste Rollenübung | 115 |
| Abb. 38: Entscheidungsblatt 1. Stelle | 117 |
| Abb. 39: Beispiel für einen Anstellungsvertrag | 122 |
| Abb. 40: Planung des flexiblen Personaleinsatzes | 123 |
| Abb. 41: Die fünf Dimensionen der Arbeitszeit | 124 |
| Abb. 42: Die Auftragszeit aus der Perspektive des Arbeitgebers | 125 |
| Abb. 43: Wandel der Unternehmensstruktur | 127 |
| Abb. 44: Die flexible Arbeitszeit am Beispiel der Hewlett – Packard GmbH/Böblingen..... | 131 |
| Abb. 45: Hewlett - Packards Arbeitszeitmodell | 132 |
| Abb. 46: Leistungsbeurteilung für gewerbliche Mitarbeiter in der Bayerischen Metallindustrie | 139 |
| Abb. 47: In der Praxis angewandten Kriterien der Personalbeurteilung | 140 |
| Abb. 48: Personalbeurteilungsbogen | 142 |
| Abb. 49: Beurteilungsbogen eines Großunternehmens | 146 |
| Abb. 50: Schwachstellenliste | 149 |
| Abb. 51: Die Aufgabe der Personalentwicklung als wechselseitiges Verhältnis zwischen Betrieb und Mitarbeiter | 155 |
| Abb. 52: Potentialeinschätzung bei der Daimler Benz Aerospace AG | 158 |
| Abb. 53: Zuordnung der Anforderungen und Übungen in einer Matrix (Beispiel) ... | 164 |
| Abb. 54: Das Europäische Modell für umfassendes Qualitätsmanagement | 166 |
| Abb. 55: Das magische Viereck | 167 |

| | |
|--|-----|
| Abb. 56 :„Schwachstellenanalyse nach dem PAULUS-Prinzip“ | 172 |
| Abb. 57: Die Personalveränderung 1998 | 175 |
| Abb. 58: Die ordentliche Kündigung, | 181 |
| Abb. 59: Die außerordentliche Kündigung | 182 |
| Abb. 60: Personalkosten bei der Metall- und Elektroindustrie | 193 |
| Abb. 61: Das richtige Entgeltsystem | 196 |
| Abb. 62: Verdienst- und Stückkostenverlauf beim Zeitlohn | 197 |
| Abb. 63: Verdienst- und Stückkostenverlauf beim Stücklohn | 198 |
| Abb. 64: Alternatives Entgeltsystem | 200 |
| Abb. 65: Entgeltfindung bei der Firma BMW AG | 201 |
| Abb. 66: Bezugsgrößen der variablen Vergütung (Beispiel) | 203 |
| Abb. 67: Gehaltstafel B Für die Angestellten der bayerischen Metall- und Elektroindustrie | 207 |
| Abb. 68: Beispiel einer summarischen Gehaltsfindung lt. Haustarif der fa. Siemens AG | 209 |
| Abb. 69: Rangreihenverfahren nach dem „Genfer Schema“ (1953) | 210 |
| Abb. 70: Die Sozialpartner | 214 |
| Abb. 71: Ablauf von Tarifverhandlungen | 215 |
| Abb. 72: Mitbestimmung im Unternehmen (Aufsichtsrat) | 217 |
| Abb. 73: Tatbestände und Formen der Mitwirkung des Betriebsrates nach dem BetrVG von 1972 | 220 |
| Abb. 74: Die Einigungsstelle..... | 221 |
| Abb. 75: Statistiken des DIB (Deutsches Institut für Betriebswirtschaft) über die Einsparungsmöglichkeit eines BVW´s..... | 223 |
| Abb. 76: Das Betriebliche Vorschlagswesen | 224 |