

Reiner Bröckermann

Personalwirtschaft

Lehr- und Übungsbuch für Human Resource Management

6., überarbeitete Auflage

2012

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V	1.7.2	Kollektives Arbeitsrecht	23
Leserhinweise	VI	1.7.3	Recht der Arbeitsgerichtsbarkeit	27
		1.7.4	Sozialrecht	27
			Aufgaben zu den Grundlagen	28
1	Grundlagen	2	Personalbeschaffung	29
1.1	Akteure	2.1	Personalbeschaffung im Rampenlicht	29
1.1.1	Personal	2.1.1	Aufgaben und Prinzipien der Personalbeschaffung	29
1.1.1.1	Arbeitnehmer	2.1.2	Personalbeschaffungsprozess und -Organisation	31
1.1.1.2	Organmitglieder	2.2	Personalbeschaffungsplanung	31
1.1.1.3	Selbstständige	2.2.1	Personalbedarfsmeldung	31
1.1.1.4	Arbeitnehmerähnliche	2.2.2	Planungsablauf für die Personalbeschaffung	31
1.1.1.5	Heimarbeiter	2.2.3	Personalbestandsplanung	33
1.1.1.6	Leiharbeiternehmer	2.2.3.1	Aktueller Personalbestand	33
1.1.1.7	Beamte	2.2.3.2	Zukünftiger Personalbestand	33
1.1.1.8	Famiienrechtliche Mitarbeiter	2.2.4	Quantitative Personalplanung	34
1.1.2	Arbeitgeber	2.2.4.1	Einsatzbedarf	34
1.1.3	Unternehmen	2.2.4.2	Reservebedarf	37
1.2	Personalwesen	2.2.4.3	Bruttopersonalbedarf	37
1.2.1	Unternehmenssektion	2.2.4.4	Nettopersonalbedarf	37
1.2.2	Organisation des Personalwesens	2.2.5	Qualitative Personalplanung	37
1.2.2.1	Funktionsorientierte Gliederung	2.2.5.1	Qualifikation und Kompetenz	38
1.2.2.2	Objektorientierte Gliederung	2.2.5.2	Stellenbeschreibung	41
1.2.2.3	Center-Konzepte	2.2.5.3	Anforderungsprofil	42
1.2.2.4	"Outsourcing der Personalwirtschaft	2.2.6	Zeitliche Personalplanung	44
1.2.2.5	Personalwesen als Fragment	2.2.6.1	Stichtagsbestimmung	45
1.2.2.6	Eingliederung des Personalwesens	2.2.6.2	Arbeitszeitmanagement des Personalbedarfs	45
13	Personalpolitik	9		
14	Personalwirtschaft	14		
1.4.1	Begriffliche Präzisierung	14		
1.4.2	Aufgabenfeld Personalbeschaffung	15		
1.4.3	Aufgabenfeld Perso'naleinsatz	16		
1.4.4	Aufgabenfeld Personalbeurteilung	16		
1.4.5	Aufgabenfeld Entgelt	16		
1.4.6	Aufgabenfeld Personalführung	16		
1.4.7	Aufgabenfeld Personalservice	17		
1.4.8	Aufgabenfeld Personal- und Organisationsentwicklung	17		
1.4.9	Aufgabenfeld Personalfreisetzung	17		
1.4.10	Aufgabenfeld Personalcontrolling	18		
15	Vernetzte Aufgabenfelder	18		
16	Personalarbeit	21		
1.6.1	Verwaltungsaufgaben	21		
1.6.2	Computergestützte Personalarbeit	22		
17	Arbeitsrecht	23		
1.7.1	Individuelles Arbeitsrecht	23		
		2.3	Personalbeschaffungswege	47
		2.3.1	Interne Personalbeschaffungswege	47
		2.3.1.1	Beschaffung durch Versetzung	47
		2.3.1.2	Personalentwicklung als Beschaffungsweg	49
		2.3.1.3	Innerbetriebliche Stellenausschreibung und Bewerbung	50
		2.3.2	Externe Personalbeschaffungswege	51
		2.3.2.1	Internet	52
		2.3.2.2	Printmedien	55
		2.3.2.3	Werbung und Branding	58

2.3.2.4	Arbeitsvermittlung	59	2.6.1	Vertragsformen	114
2.3.2.5	Personalberatung	60	2.6.2	Rechtsvorschriften	114
2.3.2.6	Guerilla-Recruiting	61	2.6.3	Inhalt des Arbeitsvertrages	116
2.3.2.7	Sourcing	62		Aufgaben zur Personalbeschaffung	118
2.3.2.8	Arbeitnehmerüberlassung als Personalbeschaffung	64	3	Personaleinsatz	121
2.4	Personalauswahl	66	3.1	Zur rechten Zeit am rechten Ort	121
2.4.1	Bewerbungsformen	67	3.1.1	Aufgaben, Verfahren und Organisation des Personaleinsatzes	121
2.4.1.1	Online-Bewerbung	67	3.1.2	Prinzipien und Rahmenbedingungen des Personaleinsatzes	122
2.4.1.2	Initiativbewerbung	68	3.2	Pers onale Umsatzplanung	124
2.4.1.3	Schriftliche Bewerbung	68	3.3	Einarbeitung	126
2.4.1.4	Mündliche Bewerbung	69	3.3.1	Gründe für die Einarbeitung	126
2.4.2	Fragebogen	70	3.3.2	Realisierung der Einarbeitung	127
2.4.2.1	Personalfragebogen	70	3.3.2.1	Vorbereitung	128
2.4.2.2	Biografische Fragebogen	71	3.3.2.2	Begrüßung	129
2.4.3	Bewerbungsanalyse	72	3.3.2.3	Information	129
2.4.3.1	Erste Schritte	72	3.3.2.4	Vorstellung	129
2.4.3.2	Anschreiben	73	3.3.2.5	Orientierung	130
2.4.3.3	Lebenslauf	74	3.3.2.6	Soziale Integration	130
2.4.3.4	Ausbildungs- und Arbeitszeugnisse	76	3.3.2.7	Fachliche Einweisung und Kontrolle	130
2.4.3.5	Referenzen	81	3.3.2.8	Beurteilung	131
2.4.3.6	Arbeitsproben	82	3.4	Stellenzuweisung	131
2.4.3.7	Foto	83	3.4.1	Mehrarbeit	132
2.4.3.8	Auswertung	83	3.4.2	Personaleinsatz durch Versetzung	132
2.4.4	Background-Check	85	3.4.3	Personalentwicklung im Personaleinsatz	133
2.4.5	Vorstellungsgespräch	85	3.4.4	Auslandseinsatz	133
2.4.5.1	Formen und Inhalte von Vorstellungsgesprächen	85	3.4.5	Personalreserve	134
2.4.5.2	Vorbereitung des Vorstellungsgesprächs	86	3.4.6	Arbeitnehmerüberlassung als Personaleinsatz	134
2.4.5.3	Durchführung des Vorstellungsgesprächs	86	3.4.7	Befristete Verträge	134
2.4.5.4	Aufbereitung des Vorstellungsgesprächs	89	3.4.8	Outsourcing	135
2.4.6	Testverfahren	94	3.5	Stellenanpassung	135
2.4.6.1	Leistungs- und Fähigkeitstests	94	3.5.1	Personaleinsatz und Arbeitsstrukturierung	136;
* 2.4.6:2	Intelligenztests	96	3.5.1.1	Traditionelle Arbeitsstrukturierung	136'
2.4.6:3-	Persönlichkeitstests	96	3.5.1.2	Zeitgenössische Arbeitsstrukturierung	136
" 2.4.7	Situative Verfahren	97	3.5.2	Arbeitsplatzgestaltung	140
2.4.8	Assessment Center	101	3.5.2.1	Anthropometrische Anpassung	140 i
2.4.8.1	Vorauswahl	102	3.5.2.2	Physiologische Anpassung	140
'-- 2.4.8.2	Prinzipien des Assessment.Center	103	3.5.2.3	Psychologische Anpassung	141
2.4.8.3	Assessorenschulung	104	3.5.2.4	Informationstechnische Anpassung	141
2.4.8.4	Durchführung des Assessment Center	104	3.5.2.5	Sicherheitstechnische Anpassung	141
2.4.9	Grafologische Gutachten	107	3.6	Zeitwirtschaft	142
2.4.10	Ärztliche Eignungsuntersuchung	108	3.6.1	Arbeitszeit	142
2.5	Personalauswahlentscheidung	109	3.6.1.1	Arbeitszeitmanagement des Personaleinsatzes	142
2.5.1	Profilab gleich	109	3.6.1.2	Arbeitszeitmodelle	145
2.5.2	Urteilsfindung	110	3.6.2	Urlaub	150
2.5.3	Mitbestimmung durch Personal- oder Betriebsrat	111		Aufgaben zum Personaleinsatz	152
2.5.4	Zusage und letzte Absagen	112			
2.6	Vertrag	113			

4	Personalbeurteilung	155	5.1.4.1	Europäisches Recht, Grundgesetz, Länderverfassungen	187
4.1	Aufgabenstellung der Personal- beurteilung	155	5.1.4.2	Gesetze und Rechtsverordnungen	187
4.1.1	Beurteilungsintention	155	5.1.4.3	Tarifverträge	188
4.1.2	Beurteilungsprinzipien und -Verwendung	156	5.1.4.4	Betriebs- oder Dienstvereinbarungen	189
4.1.3	Organisatorische Beurteilungsfragen	157	5.1.4.5	Betriebliche Übung	190
4.2	Persöналbeurteilungsplanung	157	5.1.4.6	Verträge	190
4.2.1	Tarifverträge und Mitbestimmung	157	5.2	Prinzipien in der Entgeltplanung	191
4.2.2	Mitarbeiterinformation	157	5.2.1	Anforderungsgerechtes Entgelt	192
4.2.3	Systematik	158	5.2.2	Leistungsgerechtes Entgelt	192
4.2.3.1	Form	158	5.2.3	Marktgerechtes Entgelt	193
4.2.3.2	Turnus	158	5.2.4	Prinzip der GLeichbehandlung	193
4.2.3.3	Beurteilungskriterien	159	5.2.5	Soziale Gerechtigkeit	193
4.2.3.4	Summarische und analytische Kriteriendifferenzierung	159	5.3	Grundvergütung	194
4.2.3.5	Kriteriendifferenzierung und Gewichtung	160	5.3.1	Profil der Grundvergütungen	194
4.2.3.6	Kriteriendifferenzierung in Beurteilungsverfahren	161	5.3.2	Zeitlohn	194
4.2.3.7	Zuständigkeit	164	5.3.2.1	Lohnsatz und Zeit	194
4.2.3.8	Personenkreis	168	5.3.2.2	Anforderungsabhängige Differenzierung	195
4.2.3.9	Zeithorizont	168	5.3.2.3	Summarische Arbeitsbewertung	196
4.2.4	Entwicklung oder Übernahme	169	5.3.2.4	Analytische Arbeitsbewertung	198
4.2.5	Methodische Überprüfung	169	5.3.3	Gehalt	200
4.2.6	Erstellung oder Anpassung eines Beurteilungsbogens	170	5.3.4	Ausbildungsvergütung	201
4.2.7	Beurteilerschulung	171	5.3.5	Honorar	201
4.2.8	Hilfsmittel und Einsatzterminierung	172	5.3.6	Akkordlohn	201
4.3	Durchführung von Personalbeurteilungen	172	5.3.6.1	Voraussetzungen für den Akkord	201
4.3.1	Wahrnehmungsverzerrungen	172	5.3.6.2	Ermittlung des Akkordlohns	202
4.3.1.1	- Intrapersonelle Einflüsse	172	5.3.6.3	Akkordrichtsatz	202
4.3.1.2	Interpersonelle Einflüsse	173	5.3.6.4	Leistungsziffern für den Akkord	203
4.3.1.3	Situative Faktoren	174	5.3.6.5	Formen der Akkordentlohnung	205
4.3.1.4	Fehler in der Vorbereitung und Durchführung	174	5.4	Zusätzliche Vergütung	207
4.3.1.5	Verzerrungskorrektur	174	5.4.1	Aufriss der zusätzlichen Vergütungen	207
4.3.2	Beurteilungshergang	175	5.4.2	Lohn- und Gehalts Zuschlag	208
4.3.2.1	Beobachtung	175	5.4.3	Sonderzahlung und Gratifikation	209
4.3.2.2	Beschreibung	176	5.4.3.1	Spenderzahlung	209
4.3.2.3	Bewertung	176	5.4.3.2	Gratifikation	209
4.3.2.4	Beurteilungsgespräch	177	5.4.3.3	Betriebliche Altersversorgung	210
4.4	Personalbeurteilungen in der Kritik Aufgaben zur Personalbeurteilung	180 183	5.4.3.4	Weitere Zuwendungen	211
5	Entgelt	185	5.4.4	Prämie, Pensumentgelt und Provision	212
5.1	Entgeltfibel	185	5.4.4.1	Prämie	212
5.1.1	Entgeltformen und -praktiken	185	5.4.4.2	Pensumentgelt	213
5.1.2	Organisatorische Einbindung der Entgeltfragen	186	5.4.4.3	Provision	214
5.1.3	Entgeltgerechtigkeit	186	5.4.5	Leistungszulage	214
5.1.4	Rechtliche Aspekte des Entgelts	187	5.4.6	Erfolgsbeteiligung	214
			5.4.6.1	Begründung für Erfolgsbeteiligungen	215
			5.4.6.2	Bemessungsgrundlagen	216
			5.4.6.3	Verteilung	217
			5.4.6.4	Verwendung	217
			5.5	Entgeltsystem	219
			5.6	Sicherung des Arbeitsentgelts	221
			5.6.1	Arbeitsentgelt ohne Arbeitsleistung	221

5.6.1.1	Entgelt ohne Arbeit	221	6.6.6	Das rechte Maß	270
5.6.1.2	Persönliche Verhinderung	221	6.6.7	Hilfsbereitschaft	271
5.6.1.3	Urlaubsentgelt	222	6.7	Kooperation	272
5.6.1.4	Entgeltfortzahlung	222	6.7.1	Gruppen und Rollen	272
5.6.1.5	Entgelt bei Schwangerschaft	225	6.7.2	Führung s t i l e	274
5.6.1.6	Entgelt für Betriebs- und Personalräte	225	6.7.3	Vertrauen	277
5.6.1.7	Weitere Zahlungen	226	6.7.4	Konflikte	278
5.6.2	Schutz gegenüber Gläubigern	226	6.7.4.1	Spannungen	279
5.7	Kassensturz	227	6.7.4.2	Innere Konflikte	279
5.7.1	Hintergründe	227	6.7.4.3	Soziale Konflikte	279
5.7.2	Entgeltabrechnung	229	6.7.4.4	Mobbing	281
5.7.2.1	Bruttorechnung	229	6.7.5	Emotionen	283
5.7.2.2	Nettorechnung	229	6.7.5.1	Zuneigung	283
5.7.2.3	Unfallversicherung	233	6.7.5.2	Ängste	284
5.7.2.4	Zahlungsrechnung	233	6.8	Personalbeurteilung als Führungsaufgabe	285
5.7.2.5	Auswertungsrechnung	235		Aufgaben zur Personalführung	286
5.7.3	Meldung und Nachweis	235			
	Aufgaben zum Entgelt	236			
6	Personalführung	239	7	Personalservice	287
6.1	Führungsakteure und Führungsaktivitäten	239	7.1	Serviceprolog	287
6.1.1	Führungsorganisation und -prinzipien	239	7.1.1	Planung und Aufgaben des Personalservice	287
6.1.2	Führungsaufgaben	240	7.1.2	Formen des Personalservice	288
6.1.3	Führungseigenschaften, -qualifikationen und -kompetenzen	241	7.1.3	Organisation des Personalservice	288
6.2	Kommunikation	243	7.1.4	Stellenwert und Prinzipien des Personalservice	289
6.2.1	Das Wesen der Kommunikation	243	7.2	Rund um das Arbeits Verhältnis	291
6.2.2	Schriftliche Kommunikation	243	7.2.1	Bescheinigungen	291
6.2.3	Mündliche Kommunikation	244	7.2.2	Beschwerden	291
6.2.4	Körpersprache	245	7.2.3	Beratung und Information	291
6.2.5	Kommunikationsbeziehungen	246	7.2.4	Statussymbole und Titel	293
6.3	Motivation	249	7.2.5	Werkschutz	293
6.3.1	Motivation als Prozess	249	7.3	Gesundheitsmanagement	293
6.3.2	Anreize	249	7.3.1	Verpflegung	294
6.3.3	Motive	251	7.3.2	Arbeitshygiene	294
6.3.4	Anpassungsprozesse	253	7.3.3	Betriebsarzt und Sozialstation	295
6.3.5	Entgelt als Führungsaufgabe	255	7.3.4	Unfallschutz und Arbeits Sicherheit	296
6.3.6	Motivationsbedingte Fehlzeiten	255	7.3.5	Suchtbekämpfung	297
6.4	Ziele	259	7.3.5.1	Drogen und Sucht	297
6.4.1	Zielbildung	259	7.3.5.2	Alkoholismus	298
6.4.2	Management by Objectives	261	7.3.6	Freizeit und Erholung	301
6.4.3	Zielstrebigkeit	262	7.3.7	Betriebssport	301
6.4.4	Persönliche Ziele	263	7.4	Vergünstigungen	303
6.5	Personalplanung als Führungsaufgabe	265	7.4.1	Betriebsfeste und -ausflüge	303
6.6	Fordern und fördern	265	7.4.2	Belegschaftsverkauf und Deputate	303
6.6.1	Zuständigkeitsbereiche	265	7.4.3	Beihilfen	304
6.6.2	Delegation	266	7.4.4	Wohnungswesen, Relocation und Concierge	304
6.6.3	Weisungen	267	7.4.5	Darlehen	305
6.6.4	Widerstände	267	7.4.6	Interessengemeinschaften	305
6.6.5	Delegationsleitfäden	269	7.4.7	Kinderbetreuung und Elder Care	306
			7.4.8	Ausleihe	306
				Aufgaben zum Personalservice	307

8	Personal- und Organisationsentwicklung	309	9	Personalfreisetzung	349
8.1	Perspektiven der Personalentwicklung	309	9.1	Beendigung und Umgestaltung von Beschäftigungsverhältnissen	349
8.1.1	Aktionsradius der Personalentwicklung	309	9.2	Trennung	350
8.1.2	Ablauf und Organisation der Personalentwicklung	310	9.2.1	Fluktuation	350
8.1.3	Personalentwicklungsinteressen und -prinzipien	311	9.2.2	Vertragsauslauf als Trennung	350
8.1.3.1	Unternehmensinteressen	311	9.2.3	Arbeitnehmerkündigung	351
8.1.3.2	Mitarbeiterinteressen	312	9.2.4	Aufhebungs- und Abwicklungsvertrag als Trennung	351
8.1.3.3	Interessenabgleich	313	9.2.5	Entlassung	353
8.1.4	Beteiligte und Mitbestimmung	313	9.2.5.1	Ablaufschema für Entlassungen	353
8.2	Personalentwicklungsplanung	315	9.2.5.2	Besonderer Kündigungsschutz	353
8.2.1	Planungsablauf für die Personalentwicklung	315	9.2.5.3	Soziale Rechtfertigung, Abmahnungen und Kündigungsfrist	355
8.2.2	Eigenarten der Personalentwicklungsplanung	315	9.2.5.4	Wichtiger Grund	360
8.2.2.1	Eignungsprofil	315	9.2.5.5	Termin	361
8.2.2.2	Personalentwicklungsbedarf der Beschäftigten	317	9.2.5.6	Anhörung der Belegschaftsvertretung	362
8.2.2.3	Partizipative Personalbedarfsanalyse	319	9.2.5.7	Entlassungserklärung, -Zugang und -gespräch	363
8.2.3	Dokumentation und Visualisierung	320	9.2.5.8	"Entlassungsabwicklung	365
8.2.4	Maßnahmenplanung der Personalentwicklung	322	9.2.5.9	Kündigungsschutzklage bei Entlassungen	367
8.2.4.1	Kollektive, individuelle und Standard-Pläne	322	9.2.6	Outplacement	368
8.2.4.2	Ziele der Personalentwicklung	323	9.2.7	Ruhestandsvereinbarung	369
8.2.4.3	Inhalte der Personalentwicklung	324	9.3	Personalabbau	369
8.2.4.4	Methodik der Personalentwicklung	324	9.3.1	Prinzipien und Rahmenbedingungen des Personalabbaus	369
8.2.4.5	"Terminierung der Personalentwicklung	326	9.3.2	Organisatorische Personalabbaufragen	371
8.2.4.6	Finanzierung der Personalentwicklung	326	9.3.3	Personalfreisetzungsplanung	371
8.3	Personalentwicklungsmaßnahmen	328	9.3.4	Vorbeugung	372
8.3.1	Personalbildung	328	9.3.4.1	Besonnene Personalbeschaffung	372
8.3.2	Personalförderung	333	9.3.4.2	Flexibilität	373
8.3.3	Arbeitsstrukturierung als Personalentwicklung	337	9.3.4.3	Personal als Wettbewerbsfaktor	373
8.4	Personalentwicklungskontrolle	339	9.3.5	Erhalt des Personalstamms	373
8.4.1	Personalentwicklungskosten	340	9.3.5.1	Abbau von Mehrarbeit	373
8.4.2	Personalentwicklungserfolg	341	9.3.5.2	Versetzung und Arbeitnehmerüberlassung zwecks Personalabbau	373
8.4.3	Rentabilität der Personalentwicklung	342	9.3.5.3	Personalentwicklung zwecks Personalabbau	373
8.5	Organisationsentwicklung	343	9.3.5.4	Einstellung stopp	374
8.5.1	Grundlagen der Organisationsentwicklung	343	9.3.5.5	Insourcing	374
8.5.2	Ablaufschritte der Organisationsentwicklung	344	9.3.5.6	Vertragsauslauf zwecks Personalabbau	374
8.5.2.1	Phasenmodelle der Organisationsentwicklung	344	9.3.5.7	Wartung, Lagerhaltung und Arbeitsintensität	374
8.5.2.2	Unfreezing, Moving, Refreezing	344	9.3.5.8	Urlaubs- und Arbeitszeitveränderung	375
8.5.2.3	Vom Kontakt bis zur Erfolgskontrolle	345	9.3.6	Abbau des Personalstamms	377
	Aufgaben zur Personal- und Organisationsentwicklung	348	9.3.6.1	Berufliche Neuorientierung	377
			9.3.6.2	Initiierte Kündigung	378
			9.3.6.3	Aufhebungs- und Abwicklungsvertrag zwecks Personalabbau	378
			9.3.6.4	Betriebsbedingte Entlassung	379
			9.3.6.5	Massenentlassung	380

Inhaltsverzeichnis

9.3.6.6	Betriebsänderung	381		10.3.4	Balanced Scorecard	400
9.3.6.7	Vorruhestand	383		10.3.5	Ursachenanalyse	401
	Aufgaben zur Personalfreisetzung	383		10.3.6	Benchmarking	402
10	Personalcontrolling	385		10.3.7	Personalwirtschaftliches Rechnungswesen	403
10.1	Planung, Kontrolle und Steuerung	385		10.3.7.1	Von der Planung zur Budgetierung	404
10.1.1	Controlling	385		10.3.7.2	Gesellschaftsbezogene Unternehmens- rechnung	405
10.1.2	Personalwirtschaftliche Anwendung und Prinzipien	385		10.3.7.3	Human Capital Management	405
10.1.3	Organisation des Personalcontrolling	386		10.3.8	Fehlerquellen	406
10.1.4	Instrumentarium des Personalcontrolling	387		10.3.9	Computergestütztes Personalcontrolling	406
10.2	Datenerhebung	387		10.4	Datenverwendung	407
10.2.1	Fokus des Personalcontrolling	387			Aufgaben zum Personalcontrolling	408
10.2.1.1	Personalstruktur	388		<hr/>		
10.2.1.2	Personalereignisse	389		11	Lösungen der Aufgaben	409
10.2.1.3	Personalrisiken	390		11.1	Grundlagen	409
10.2.1.4	Personalaufwand	390		11.2	Personalbeschaffung	410
10.2.1.5	Sozialaufwand	391		11.3	Personaleinsatz	413
10.2.1.6	Wirtschaftlichkeit des Personalwesens	392		11.4	Personalbeurteilung	415
10.2.2	Personalstatistik, Arbeitszufriedenheit und Ist-Zustand	392		11.5	Entgelt	415
10.2.3	Personalplanung und Plandaten	396		11.6	•Personalführung	417
10.2.4	Zielsetzung und Soll-Vorstellung	398		11.7	Personalservice	420
10.3	Datenauswertung	399		11.8	Personal- und Organisationsentwicklung	420
10.3.1	Vergleich	399		11.9	Personalfreisetzung	422
10.3.2	Trendverfahren	399		11.10	Personalcontrolling	424
10.3.3	Zielvereinbarung	400			Guellenverzeichnis	427
					Stichwortverzeichnis	451