

Kompendium der praktischen Betriebswirtschaft

Herausgeber Professor Klaus Olfert

Olfert

Personalwirtschaft

17. Auflage

Personalwirtschaft

Von
Prof. Dipl.-Kfm. Klaus Olfert

17., aktualisierte Auflage

Herausgeber:

Prof. Klaus Olfert
76530 Baden-Baden

ISBN 978-470-**54387**-1 · 17., aktualisierte Auflage 2019

eISBN 978-3-470-**00501**-0

© NWB Verlag GmbH & Co. KG, Herne 1984

Kiehl ist eine Marke des NWB Verlags

Alle Rechte vorbehalten.

Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Nutzung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages. Hinweis zu § 52a UrhG: Weder das Werk noch seine Teile dürfen ohne eine solche Einwilligung eingescannt und in ein Netzwerk eingestellt werden. Dies gilt auch für Intranets von Schulen und sonstigen Bildungseinrichtungen.

Satz: SATZ-ART Prepress & Publishing GmbH, Bochum

Druck: medienHaus Plump GmbH, Rheinbreitbach

Kompodium der praktischen Betriebswirtschaft

Das Kompodium der praktischen Betriebswirtschaft soll dazu dienen, das allgemein anerkannte und praktisch verwertbare Grundlagenwissen der modernen Betriebswirtschaftslehre praxisgerecht, übersichtlich und einprägsam zu vermitteln.

Dieser Zielsetzung gerecht zu werden, ist gemeinsames Anliegen des Herausgebers und der Autoren, die durch ihr Wirken an Hochschulen, als leitende Mitarbeiter von Unternehmen und in der betriebswirtschaftlichen Unternehmensberatung vielfältige Kenntnisse und Erfahrungen sammeln konnten.

Das Kompodium der praktischen Betriebswirtschaft umfasst zahlreiche Textbände, die einheitlich gestaltet sind und jeweils aus zwei Teilen bestehen:

- Dem **Textteil**, der systematisch gegliedert sowie mit vielen Beispielen und Abbildungen versehen ist, die die Wissensvermittlung erleichtern. Zahlreiche Kontrollfragen mit Lösungshinweisen dienen der Wissensüberprüfung. Umfassende Literaturverzeichnisse zu jedem Kapitel verweisen auf die verwendete und weiterführende Literatur.
- Dem **Übungsteil**, der eine Vielzahl von Aufgaben und Fällen enthält, denen sich ausführliche Lösungen anschließen, die schrittweise und in verständlicher Form in die betriebswirtschaftlichen Fragestellungen einführen.

Als praxisorientierte Fachbuchreihe, die um einzelne Lexika ergänzt wird, wendet sich das Kompodium der praktischen Betriebswirtschaft vor allem an:

- **Studierende** der Fachhochschulen und Universitäten, Akademien und sonstigen Institutionen, denen eine systematische Einführung in die betriebswirtschaftlichen Teilgebiete vermittelt werden soll, die eine praktische Umsetzbarkeit gewährleistet.
- **Praktiker** in den Unternehmen, die sich innerhalb ihres Tätigkeitsfeldes weiterbilden, sich einen fundierten Einblick in benachbarte Bereiche verschaffen oder sich eines umfassenden betrieblichen Handbuchs bedienen wollen.

Für Anregungen, die der weiteren Verbesserung der Fachbuchreihe dienen, bin ich dankbar.

Prof. Klaus Olfert
Herausgeber

Feedbackhinweis

Kein Produkt ist so gut, dass es nicht noch verbessert werden könnte. Ihre Meinung ist uns wichtig. Was gefällt Ihnen gut? Was können wir in Ihren Augen verbessern? Bitte schreiben Sie einfach eine E-Mail an: **feedback@kiehl.de**

Als kleines Dankeschön verlosen wir unter allen Teilnehmern einmal pro Monat ein Buchgeschenk!

Vorwort zur 17. Auflage

Personal ist der wesentliche Erfolgsfaktor der Unternehmen. Es versetzt sie in die Lage, Wettbewerbsvorteile zu schaffen. Dies ist insbesondere in Zeiten radikaler Veränderungen eine anspruchsvolle Aufgabe. Sie ist nur lösbar, wenn das richtige Personal zur Verfügung steht und unter bestmöglichen Bedingungen tätig werden kann. Das bedeutet, dass das Personal anforderungsgerecht einzusetzen ist und die Arbeitsbedingungen unter Motivationsgesichtspunkten zu gestalten sind.

Für die Unternehmen ist aber nicht nur wichtig, das Personal als Leistungsträger anzusehen. Es verursacht auch Kosten, die sich für Deutschland im internationalen Vergleich als sehr hoch erweisen. Deshalb ist es ebenso erforderlich, die personellen Prozesse wirtschaftlich zu gestalten.

Die vorliegende Neuauflage wurde durchgesehen, verbessert und aktualisiert.

Das Buch stellt sämtliche personalwirtschaftliche Aspekte grundlegend und fundiert, aber auch einfach und verständlich dar.

Rund 1.000 Kontrollfragen und 80 Aufgaben bzw. Fälle dienen der Lern- und Verständniskontrolle.

Dies geschieht in neun Kapiteln:

A. Grundlagen	Personalwirtschaft	Mitarbeiter	Personalpolitik	Personalabteilung	Personalcontrolling	Arbeitsrecht
B. Personalplanung	Ziele	Bedingungen	Organisation	Arten	Ablauf	
C. Personalbeschaffung	Personalanforderung	Beschaffungswege	Bewerbung	Auswahl	Mitbestimmung	Arbeitsvertrag
D. Personaleinsatz	Arbeitsaufnahme	Arbeitsinhalt	Arbeitsort	Arbeitszeit		
E. Personalführung	Führungsbeteiligte	Führungstechniken	Führungsmittel	Führungsstile	Führungserfolg	
F. Personalentlohnung	Grundlagen	Lohnfindung	Entgelt	Personalkosten		
G. Personalentwicklung	Personalbildung	Methoden	Personalförderung	Organisationsentwicklung		
H. Personalfreistellung	Interne Personalfreistellung	Zeitliche/örtliche/qualitative Anpassung	Externe Personalfreistellung	Kündigung/Aufhebungsvertrag	Outplacement	
I. Personalverwaltung	Aufgaben	Durchführung	Instrumente	Personalinformationssysteme	Personalrechnungswesen	Datenschutz

Gerne habe ich Anregungen und Hinweise der Leserinnen und Leser aufgenommen, für die ich auch weiterhin dankbar bin.

Prof. Klaus Olfert

Baden-Baden, im Juli 2019



Dozentenservice

Als besonderer Service für Dozenten steht zu diesem Titel ein kompletter **Foliensatz als Gratis-Download** in meinkiehl zur Verfügung. Lösen Sie hierfür auf www.kiehl.de den Freischaltcode für das Online-Buch ein. Nutzen Sie dazu einfach ihr bestehendes Benutzerkonto oder registrieren Sie sich neu und lassen Sie sich als Dozent/in von unserem Dozentenservice freischalten. Das Dozentenmaterial ist auf der Startseite des Online-Buches über den Button „Dozentenmaterial“ abrufbar.

Benutzungshinweis

Kontrollfragen

Die Kontrollfragen dienen der Wissenskontrolle. Sie finden sich am Ende eines jeden Kapitels.

Aufgaben/Fälle

Die Aufgaben/Fälle im Übungsteil dienen der Wissens- und Verständniskontrolle. Auf sie wird jeweils im Textteil hingewiesen:

Aufgabe 1 > Seite 593

Aufgabe 2 > Seite 593

Der Übungsteil befindet sich am Ende des Buchs. Es wird empfohlen, die Aufgaben/Fälle unmittelbar nach Bearbeitung der entsprechenden Textstellen zu lösen.

Aus Gründen der Praktikabilität und besseren Lesbarkeit wird darauf verzichtet, jeweils männliche und weibliche Personenbezeichnungen zu verwenden. So können z. B. Mitarbeiter, Arbeitnehmer, Vorgesetzte grundsätzlich sowohl männliche, weibliche als auch Personen des dritten Geschlechts sein.

Kompodium 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
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
2.2.3 Stellenanzeige	139
2.2.3.1 Print-Stellenanzeige	141
2.2.3.1.1 Anzeigenträger	141
2.2.3.1.2 Anzeigetermin	142
2.2.3.1.3 Anzeigenarten	143
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	152
3. Bewerbung	154
3.1 Eingang	155
3.1.1 Eingang per Internet	155
3.1.2 Eingang per Post	156
3.1.3 Bearbeitung	156
3.2 Vorauswahl	157
3.2.1 Bewerbungsschreiben	159
3.2.2 Bewerberfoto	161
3.2.3 Lebenslauf	162
3.2.4 Personal(frage)bogen	164
3.2.5 Schulzeugnisse	167
3.2.6 Arbeitszeugnisse	168
3.2.7 Referenzen	172
3.2.8 Arbeitsproben	172
3.3 Bescheid	173
4. Auswahl	173
4.1 Vorstellungsgespräch	175
4.1.1 Arten	176
4.1.2 Durchführung	177
4.1.3 Auswertung	178
4.2 Eignungstests	180
4.3 Grafologisches Gutachten	183
4.4 Ärztliche Eignungsuntersuchung	184
4.5 Entscheidung	184

5. Mitbestimmung	185
5.1 Personelle Einzelmaßnahmen	185
5.2 Vorläufige personelle Maßnahmen	186
6. Arbeitsvertrag	187
6.1 Form	189
6.2 Arten	189
6.3 Inhalt	191
6.4 Mängel	194
Kontrollfragen	196
D. Personaleinsatz	205
1. Arbeitsaufnahme	209
1.1 Neue Mitarbeiter	209
1.1.1 Einführung	209
1.1.2 Einarbeitung	210
1.2 Bereits beschäftigte Mitarbeiter	211
2. Arbeitsinhalt	212
2.1 Arbeitsteilung	213
2.2 Aufgabenerweiterung	214
2.2.1 Job Rotation	214
2.2.2 Job Enlargement	215
2.3 Aufgabenbereicherung	216
2.3.1 Job Enrichment	216
2.3.2 Teilautonome Arbeitsgruppen	217
3. Arbeitsort	219
3.1 Arbeitsplatz innerhalb des Unternehmens	219
3.1.1 Arten	219
3.1.2 Gestaltung	220
3.1.2.1 Anthropometrische Arbeitsplatzgestaltung	221
3.1.2.2 Physiologische Arbeitsplatzgestaltung	222
3.1.2.3 Psychologische Arbeitsplatzgestaltung	225
3.1.2.4 Sicherheitstechnische Arbeitsplatzgestaltung	225
3.2 Arbeitsplatz außerhalb des Unternehmens	227
3.2.1 Heimarbeitsplatz	228
3.2.2 Telearbeitsplatz	228

3.3 Arbeitsplatz im Ausland	229
3.3.1 Arten des Auslandseinsatzes	230
3.3.2 Phasen des Auslandseinsatzes	231
4. Arbeitszeit	232
4.1 Traditionelle Gestaltungsformen	233
4.1.1 Mehrarbeit	234
4.1.2 Schichtarbeit	234
4.1.3 Kurzarbeit	235
4.2 Flexible Gestaltungsformen	236
4.2.1 Teilzeitarbeit	237
4.2.1.1 Grundformen	237
4.2.1.2 Job Sharing	239
4.2.2 Gleitende Arbeitszeit	239
4.2.3 Jahresarbeitszeit	240
4.2.4 Kapazitätsorientierte variable Arbeitszeit	241
4.2.5 Vertrauensarbeitszeit	241
4.3 Arbeitszeitrecht	242
Kontrollfragen	244
E. Personalführung	249
1. Führungsbeteiligte	251
1.1 Vorgesetzte	251
1.1.1 Machtgrundlagen	252
1.1.2 Merkmale	252
1.1.3 Typen	253
1.2 Mitarbeiter	253
1.2.1 Einzelne Personen	254
1.2.1.1 Merkmale	254
1.2.1.2 Motivation	255
1.2.1.3 Typen	256
1.2.2 Gruppen	257
1.2.2.1 Merkmale	257
1.2.2.2 Typen	258
1.2.2.3 Teamarbeit	260
1.3 Weisungen	260

2. Führungstechniken	262
2.1 Führungsgrundsätze	263
2.2 Management-by-Techniken	265
3. Führungsmittel	265
3.1 Prozessbezogene Führungsmittel	266
3.1.1 Ziele	267
3.1.1.1 Arten	269
3.1.1.2 Management by Objectives	272
3.1.2 Pläne	274
3.1.3 Kontrolle	277
3.2 Informationsbezogene Führungsmittel	279
3.2.1 Information	279
3.2.1.1 Arten	280
3.2.1.2 Informationstechniken	281
3.2.2 Kommunikation	283
3.2.2.1 Arten	283
3.2.2.1.1 Soziale Kommunikation	283
3.2.2.1.2 Technische Kommunikation	286
3.2.2.2 Kommunikationstechniken	286
3.3 Aufgabenbezogene Führungsmittel	287
3.3.1 Kooperation	288
3.3.2 Delegation	288
3.3.2.1 Elemente	289
3.3.2.2 Management by Exception	290
3.3.2.3 Management by Delegation	291
3.3.2.4 Harzburger Modell	292
3.3.3 Partizipation	293
3.4 Personenbezogene Führungsmittel	296
3.4.1 Personalbeurteilung	296
3.4.1.1 Ausrichtungen	298
3.4.1.2 Beurteilende Personen	299
3.4.1.3 Arten	300
3.4.1.4 Methoden	301
3.4.1.4.1 Beurteilungskriterien	301
3.4.1.4.2 Kriteriengewichtung	304
3.4.1.4.3 Beurteilungsmaßstab	305
3.4.1.4.4 Verteilungsvorgabe	308

3.4.1.5 Einsatz	310
3.4.1.5.1 Entwicklung	310
3.4.1.5.2 Einsatzvorbereitung	311
3.4.1.5.3 Durchführung	312
3.4.2 Kritik	314
3.4.3 Personalentlohnung	315
3.4.4 Personalentwicklung	315
3.4.5 Status	316
4. Führungsstile	317
4.1 Eindimensionale Führungsstile	319
4.1.1 Autoritärer Führungsstil	319
4.1.3 Sonstige Führungsstile	322
4.2 Zweidimensionaler Führungsstil	323
4.3 Dreidimensionaler Führungsstil	324
5. Führungserfolg	327
5.1 Einflussfaktoren	327
5.1.1 Vorgesetzte	327
5.1.1.1 Autorität	328
5.1.1.2 Eigenschaften	328
5.1.1.3 Menschenbild	329
5.1.1.4 Verhalten	330
5.1.1.5 Disposition/Kondition	330
5.1.2 Mitarbeiter	331
5.1.3 Führungssituation	332
5.2 Erfolgskriterien	332
5.2.1 Effektivität der Führung	332
5.2.2 Effizienz der Führung	333
5.2.2.1 Arbeitszufriedenheit	333
5.2.2.2 Betriebsklima	334
5.2.2.3 Konflikte	335
5.2.2.4 Mobbing	338
5.2.2.5 Fehlzeiten	339
5.2.2.6 Innere Kündigung	341
5.2.2.7 Fluktuation	343
Kontrollfragen	345

F. Personalentlohnung	355
1. Grundlagen	359
1.1 Lohnhöhe	359
1.2 Lohngerechtigkeit	360
1.3 Mindestlohn	360
1.4 Rechtsgrundlagen	362
1.4.1 Gesetze	363
1.4.2 Tarifverträge	363
1.4.3 Betriebsvereinbarungen	363
1.4.4 Arbeitsverträge	364
2. Lohnfindung	364
2.1 Anforderungsbezogene Lohnfindung	365
2.1.1 Summarische Arbeitsbewertung	367
2.1.1.1 Rangfolgeverfahren	367
2.1.1.2 Lohngruppenverfahren	368
2.1.2 Analytische Arbeitsbewertung	370
2.1.2.1 Rangreihenverfahren	372
2.1.2.2 Stufenwertzahlverfahren	373
2.1.3 Arbeitsplatzbewertung	375
2.2 Qualifikationsbezogene Lohnfindung	376
2.3 Leistungsbezogene Lohnfindung	377
2.4 Marktbezogene Lohnfindung	378
3. Entgelt	379
3.1 Löhne	380
3.1.1 Grundlöhne	380
3.1.1.1 Zeitlohn	381
3.1.1.1.1 Reiner Zeitlohn	381
3.1.1.1.2 Zeitlohn mit Leistungszulage	383
3.1.1.2 Akkordlohn	384
3.1.1.2.1 Stück- und Zeitakkord	386
3.1.1.2.2 Einzel- und Gruppenakkord	388
3.1.1.2.3 Vorgabezeiten	389
3.1.1.2.3.1 Ablaufarten	389
3.1.1.2.3.2 Auftragszeiten	391
3.1.1.2.3.3 Ist-Zeitermittlung	393
3.1.1.2.3.4 Systeme vorbestimmter Zeiten	396

3.1.1.3	Prämienlohn	398
3.1.1.3.1	Grundlohn	399
3.1.1.3.2	Prämie	399
3.1.1.4	Pensumlohn	402
3.1.1.4.1	Vertragslohn	404
3.1.1.4.2	Measured Day Work	404
3.1.1.4.3	Programmlohn	405
3.1.2	Ergänzende Löhne	405
3.1.2.1	Prämien	406
3.1.2.2	Zuschläge	406
3.1.2.2.1	Zuschläge für besondere Leistungen	407
3.1.2.2.2	Zuschläge für ungünstige Arbeitsumstände	408
3.1.2.2.3	Zuschläge aus sozialen Gründen	408
3.1.2.3	Gratifikationen	409
3.1.2.3.1	Weihnachtsgratifikation	410
3.1.2.3.2	Urlaubsgratifikation	410
3.1.2.3.3	Jubiläumsgratifikation	410
3.1.2.3.4	Sonstige Zuwendungen	411
3.1.2.4	Flexibilisierte Konzepte	411
3.1.3	Löhne ohne Leistung	413
3.1.3.1	Krankheit	413
3.1.3.2	Kuren und Heilverfahren	414
3.1.3.3	Persönliche Verhinderung	414
3.1.3.4	Urlaub	415
3.1.3.5	Feiertage	416
3.1.4	Sicherung der Löhne	416
3.2	Sonstige Entgeltteile	417
3.2.1	Vergütung besonderer Mitarbeiterleistungen	417
3.2.1.1	Erfindervergütungen	417
3.2.1.2	Verbesserungsvorschlagsprämien	418
3.2.2	Erfolgsabhängige Vergütung	419
3.2.2.1	Bemessungsgrundlagen	419
3.2.2.1.1	Leistungsbeteiligung	419
3.2.2.1.2	Ertragsbeteiligung	420
3.2.2.1.3	Gewinnbeteiligung	420
3.2.2.2	Verwendung	421
3.2.2.2.1	Ausbezahlen der Erfolgsanteile	421
3.2.2.2.2	Einbehalten der Erfolgsanteile	422

4. Personalkosten	422
4.1 Personalbasiskosten	423
4.2 Personalzusatzkosten	423
4.2.1 Soziale Abgaben	426
4.2.2 Personalbetreuungsleistungen	428
4.2.2.1 Altersversorgung	430
4.2.2.2 Betriebskrankenkasse	431
4.2.2.3 Arbeitssicherheit/Unfallschutz	432
4.2.2.4 Betriebsarzt	432
4.2.2.5 Wohnungswesen	433
4.2.2.6 Mitarbeiterverpflegung	433
4.2.2.7 Freizeit/Kultur	434
4.2.2.8 Betriebsveranstaltungen	434
Kontrollfragen	436
 G. Personalentwicklung	 443
1. Personalbildung	446
1.1 Arten	448
1.1.1 Ausbildung	448
1.1.1.1 Voraussetzungen	449
1.1.1.2 Arten	450
1.1.1.3 Vorgaben	451
1.1.1.4 Ablauf	452
1.1.1.4.1 Planung	452
1.1.1.4.2 Durchführung	454
1.1.1.4.3 Kontrolle	454
1.1.1.5 Methoden	455
1.1.2 Fortbildung	456
1.1.2.1 Bedarfsermittlung	457
1.1.2.1.1 Ermittlung der Anforderungen	458
1.1.2.1.2 Ermittlung der Mitarbeiterqualifikation	460
1.1.2.1.3 Ermittlung der Mitarbeiterinteressen	462
1.1.2.1.4 Feststellung des Fortbildungsbedarfs	462
1.1.2.2 Bedarfsdeckung	464
1.1.3 Umschulung	467

1.2 Methoden	468
1.2.1 Bildung am Arbeitsplatz	469
1.2.1.1 Planmäßige Unterweisung	469
1.2.1.2 Anleitung/Beratung durch Vorgesetzten	470
1.2.1.3 Übertragung begrenzter Verantwortung	471
1.2.1.4 Übertragung von Sonderaufgaben	472
1.2.1.5 Geplanter Arbeitsplatzwechsel	473
1.2.1.6 Mehrgleisige Unternehmensführung	474
1.2.2 Bildung außerhalb des Arbeitsplatzes	474
1.2.2.1 Vorlesungsmethode	475
1.2.2.2 Lehrgespräch	476
1.2.2.3 Programmierte Unterweisung	476
1.2.2.4 Fallstudie	477
1.2.2.5 Rollenspiel	478
1.2.2.6 Planspiel	478
1.2.2.7 Gruppendynamische Methode	479
1.2.3 E-Learning	480
1.3 Kontrolle	481
1.3.1 Ökonomische Kontrolle	482
1.3.1.1 Kostenkontrolle	482
1.3.1.2 Rentabilitätskontrolle	483
1.3.2 Erfolgskontrolle	484
1.3.2.1 Lernerfolgskontrolle	484
1.3.2.2 Anwendungserfolgskontrolle	484
2. Personalförderung	485
2.1 Fördergespräch	486
2.2 Förderungsmaßnahmen	487
2.2.1 Coaching	487
2.2.1.1 Internes Coaching	490
2.2.1.2 Externes Coaching	491
2.2.1.3 Coaching-Prozess	492
2.2.2 Mentoring	492
2.2.3 Laufbahnplanung	494
3. Organisationsentwicklung	496
3.1 Wandel	497
3.2 Interventionen	498
3.3 Konzepte	500
Kontrollfragen	502

H. Personalfreistellung	509
1. Interne Personalfreistellung	509
1.1 Zeitliche Anpassung	510
1.1.1 Vorübergehende Anpassung	510
1.1.1.1 Abbau von Mehrarbeit	511
1.1.1.2 Kurzarbeit	511
1.1.1.3 Gestaltung des Urlaubs	511
1.1.2 Längerzeitige Anpassung	512
1.1.2.1 Schaffung von Teilzeitstellen	512
1.1.2.2 Allgemeine Arbeitszeitverkürzung	513
1.1.2.3 Flexibilisierung der Arbeitszeit	514
1.2 Örtliche Anpassung	514
1.2.1 Versetzung	514
1.2.2 Umsetzung	515
1.3 Qualitative Anpassung	515
1.3.1 Fortbildung	515
1.3.2 Beschäftigungspläne	516
1.3.3 Beschäftigungsgesellschaften	516
2. Externe Personalfreistellung	516
2.1 Kündigung	517
2.1.1 Änderungskündigung	519
2.1.1.1 Arten	519
2.1.1.2 Arbeitnehmerreaktion	520
2.1.2 Ordentliche Kündigung	521
2.1.2.1 Kündigungsfristen	521
2.1.2.2 Kündigungsschutz	523
2.1.2.2.1 Allgemeiner Kündigungsschutz	523
2.1.2.2.2 Besonderer Kündigungsschutz	526
2.1.2.3 Personenbedingte Kündigung	527
2.1.2.4 Verhaltensbedingte Kündigung	528
2.1.2.5 Betriebsbedingte Kündigung	530
2.1.2.5.1 Massenentlassung	531
2.1.2.5.2 Betriebsänderung	533
2.1.3 Außerordentliche Kündigung	534
2.2 Aufhebungsvertrag	536
2.2.1 Arten	536
2.2.2 Hinweis- und Aufklärungspflichten	537
2.2.3 Inhalt	537
2.2.4 Anfechtung	539

2.3 Outplacement	539
2.3.1 Arten	540
2.3.1.1 Individual-/Gruppen-Outplacement	540
2.3.1.2 Internes/externes Outplacement	541
2.3.2 Ablauf	542
2.3.3 Einsatz	542
2.4 Abschließende Maßnahmen	543
Kontrollfragen	545
I. Personalverwaltung	551
1. Aufgaben	553
1.1 Beschaffungsbezogene Aufgaben	553
1.2 Einsatzbezogene Aufgaben	554
1.3 Entlohnungsbezogene Aufgaben	554
1.4 Betreuungsbezogene Aufgaben	555
1.5 Entwicklungsbezogene Aufgaben	555
1.6 Freistellungsbezogene Aufgaben	555
2. Durchführung	556
2.1 Konventionelle Personalverwaltung	556
2.2 Arbeitsteilige Personalverwaltung	557
2.3 Personalverwaltung im Dialog	557
2.4 Automatische Personalverwaltung	558
3. Instrumente	559
3.1 Personalakte	559
3.2 Personalkartei	562
3.3 Personaldatei	563
3.4 Personalhandbuch	565
4. Personalinformationssysteme	567
4.1 Aufgaben	568
4.2 Aufbau	569
4.3 Eignung	570
5. Personalrechnungswesen	571
5.1 Lohn- und Gehaltsrechnung	571
5.1.1 Bruttorechnung	572
5.1.2 Nettorechnung	574
5.1.3 Zahlungsrechnung	574
5.1.4 Auswertungsrechnung	576

5.2 Personalkostenrechnung	576
5.2.1 Personalkostenverrechnung	576
5.2.2 Personalkostenplanung	577
5.2.3 Personalkostenkontrolle	577
5.3 Personalstatistik	578
5.3.1 Personalstruktur	578
5.3.2 Personalbewegungen	580
5.3.3 Arbeitszeiten	581
5.3.4 Personalkosten	581
5.4 Sonstige Bereiche	582
6. Datenschutz	584
6.1 Datenschutzbeauftragter	584
6.2 Datenschutzmaßnahmen	585
Kontrollfragen	587
Übungsteil (Aufgaben und Fälle)	591
Lösungen	639
Literaturverzeichnis	725
Stichwortverzeichnis	741

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

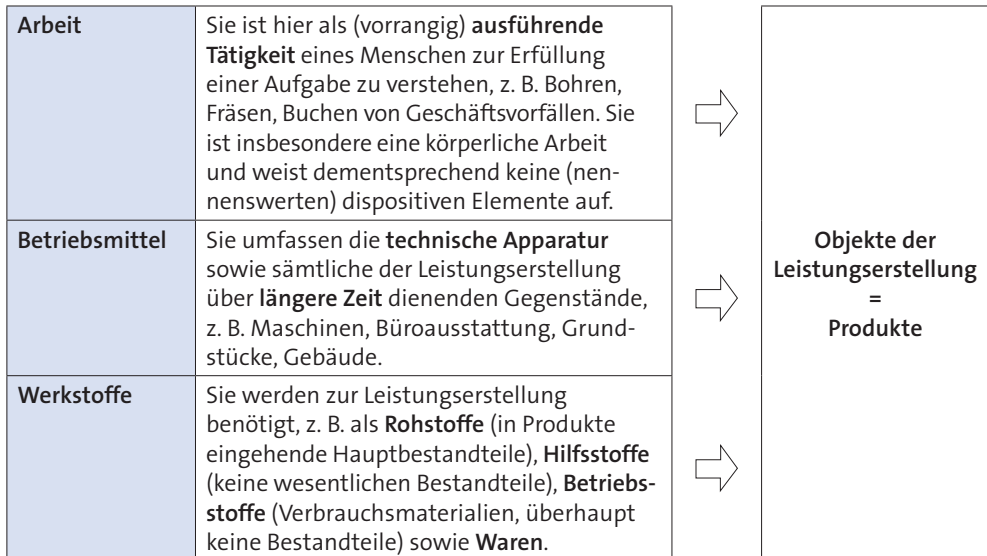
AG	Arbeitgeber	GG	Grundgesetz
AGB	Allgemeine Geschäftsbedingungen	GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
AGG	Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz	HAG	Heimarbeitsgesetz
AktG	Aktiengesetz	HGB	Handelsgesetzbuch
AN	Arbeitnehmer	HWP	Handwörterbuch des Personalwesens
ArbnErfG	Arbeitnehmererfindungsgesetz	HWO	Handwörterbuch der Unternehmensführung und Organisation
ArbSichG	Arbeits sicherheitsgesetz		
ArbStätt-VO	Arbeitsstättenverordnung	JArbSchG	Jugendarbeitsschutzgesetz
ArbZG	Arbeitszeitgesetz	KAPOVAZ	Kapazitätsorientierte variable Arbeitszeit
ArNeErfG	Arbeitnehmererfindungsgesetz	KSchG	Kündigungsschutzgesetz
ASiG	Arbeits sicherheitsgesetz	LohnFG	Lohnfortzahlungsgesetz
AÜG	Arbeitnehmerüberlassungsgesetz	MiLoG	Mindestlohngesetz
AZO	Arbeitszeitordnung	MitbestG	Mitbestimmungsgesetz
BAG	Bundesarbeitsgericht	MM	Mitarbeitermonate
BB	Betriebsberater	Montan-MitbestG	Montan-Mitbestimmungsgesetz
BBiG	Berufsbildungsgesetz	MT	Mitarbeiter tage
BDA	Bundesverband der Deutschen Arbeitgeberverbände	MTM	Methods-Time-Measurement-Verfahren
BDSG	Bundesdatenschutzgesetz	MuSchG	Mutterschutzgesetz
BetrAVG	Gesetz zur Verbesserung der betrieblichen Altersversorgung	MW	Mitarbeiterwochen
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz	NachwG	Nachweisgesetz
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch	OHG	Offene Handelsgesellschaft
BSHG	Bundessozialhilfegesetz	PerVG	Personalvertretungsgesetz
BUrlG	Bundesurlaubsgesetz	Schw bG	Schwerbehindertengesetz
CBT	Computer Based Training	SGB	Sozialgesetzbuch
DGFP	Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V.	SIB	Schweizerisches Institut für Betriebsökonomie und höhere kaufmännische Bildung
DIB	Deutsches Institut für Betriebswirtschaft	TVG	Tarifvertragsgesetz
DÜVO	Datenübermittlungsverordnung		
EntgeltFZG	Entgeltfortzahlungsgesetz		
EuGH	Europäischer Gerichtshof		
GdbR	Gesellschaft des bürgerlichen Rechts		
GewO	Gewerbeordnung		

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

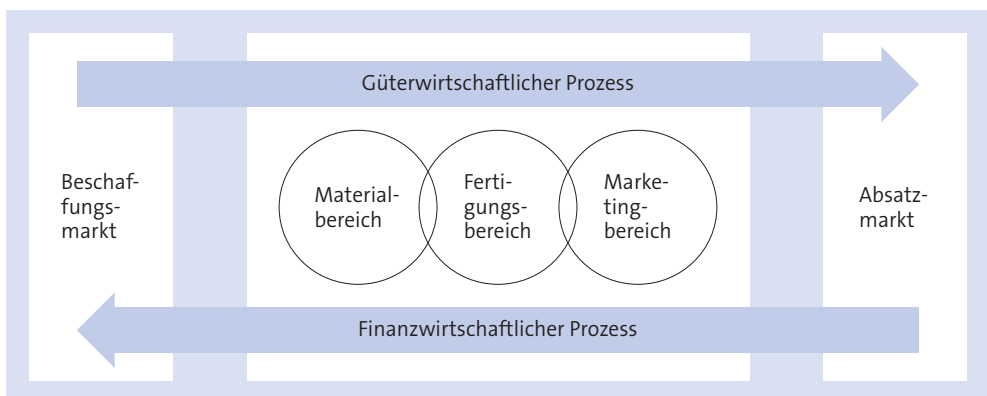
TzBfG	Gesetz über Teilzeitarbeit und befristete Arbeitsverträge und zur Änderung und Aufhebung arbeitsrechtlicher Bestimmungen	VermBG	Vermögensbildungsgesetz
		WF	Work-Factor-Verfahren
		ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
UWG	Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb	ZVA	Zentralstelle für Arbeitsvermittlung

A. Grundlagen

Unternehmen werden zu dem Zweck betrieben, Leistungen zu erstellen. Dies geschieht durch die Kombination der **elementaren Produktionsfaktoren**. Sie wirken unmittelbar auf die Objekte der Leistungserstellung bzw. gehen in diese ein als:

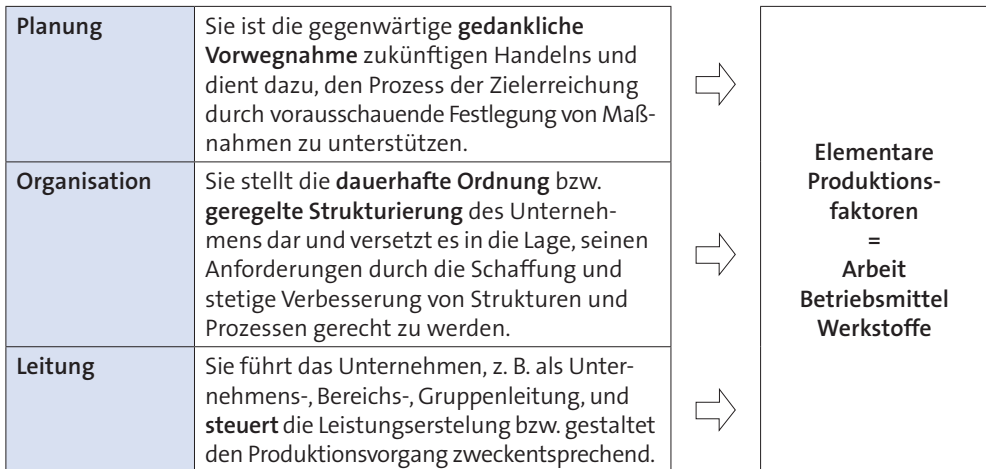


Die elementaren Produktionsfaktoren werden im Rahmen eines **güterwirtschaftlichen Prozesses** beschafft und planvoll eingesetzt. Ihm steht ein **finanzwirtschaftlicher Prozess** gegenüber, denn für die zu beschaffenden Produktionsfaktoren fallen Auszahlungen an, die betrieblichen Leistungen führen zu Einzahlungen:



Um die Kombination der elementaren Produktionsfaktoren in geeigneter Weise vornehmen zu können, bedarf es **dispositiver Produktionsfaktoren**. Sie basieren (vorwiegend) auf geistiger Arbeit und dienen dazu festzulegen, wann/wo/wie die elementaren Produktionsfaktoren eingesetzt werden.

Diesen dispositiven Produktionsfaktoren sind sämtliche **gestalterischen Tätigkeiten** zuzurechnen. Sie erfolgen als:



Die menschliche Arbeit ist der bestimmende Faktor jeder betriebswirtschaftlichen Betätigung. Nicht nur als elementarer Produktionsfaktor, sondern auch als Träger der dispositiven Produktionsfaktoren hat sie eine herausragende Bedeutung.

Mit der menschlichen Arbeit beschäftigt sich die **Personalwirtschaft**. Sie hat im Laufe der Zeit zunehmende Bedeutung erlangt und stellt für die Unternehmensleitung eine betriebliche Funktion dar, der eine herausragende Rolle zukommt. Dafür gibt es zahlreiche **Gründe**, hierzu zählen:

- ▶ Veränderungen beim Personal (z. B. Qualifikation, Motivation)
- ▶ Wandel des Arbeitsmarktes (z. B. demografische Entwicklung)
- ▶ Veränderungen im Arbeitsrecht (z. B. Mitbestimmungs-/Schutzrechte)
- ▶ organisatorischer Wandel (z. B. Prozess-/Kundenorientierung)
- ▶ technologische Veränderungen (z. B. Produktionsnetzwerke)
- ▶ Veränderungen der Personalkosten (z. B. Personalzusatzkosten)
- ▶ Wandel der Absatzmärkte (z. B. Märkteausweitung/-erschließung).

Als Grundlagen der Personalwirtschaft sollen dargestellt werden:

Grundlagen der Personalwirtschaft	Personalwirtschaft
	Mitarbeiter
	Personalpolitik
	Personalabteilung
	Personalcontrolling
	Arbeitsrecht

Neben **betriebswirtschaftlichen Gegebenheiten** sind im Rahmen der Personalwirtschaft auch **humanitäre, rechtliche, psychologische und soziologische Gesichtspunkte** zu berücksichtigen.

1. Personalwirtschaft

Die Personalwirtschaft ist die Gesamtheit der mitarbeiterbezogenen Gestaltungs- und Verwaltungsaufgaben im Unternehmen. Ihre **Träger** sind die betrieblichen Führungskräfte und die Personalabteilung als Organisationseinheit. Der Personalwirtschaft obliegt die **betriebswirtschaftliche Mitarbeiterversorgung**, die unter zwei Aspekten zu erfolgen hat. Das sind:

- **Unternehmensbedürfnisse**, denn das Unternehmen muss bestmöglich mit geeigneten Mitarbeitern ausgestattet, also versorgt werden
- **Mitarbeiterbedürfnisse**, denn für die Mitarbeiter eines Unternehmens ist Sorge zu tragen. Sie sind z. B. zu betreuen, zu entwickeln, zu führen, zu entlohnen.

Von der Personalwirtschaft werden mitunter **andere Begriffe** abgegrenzt, um einen personalwirtschaftlichen Schwerpunkt zu kennzeichnen, z. B.:

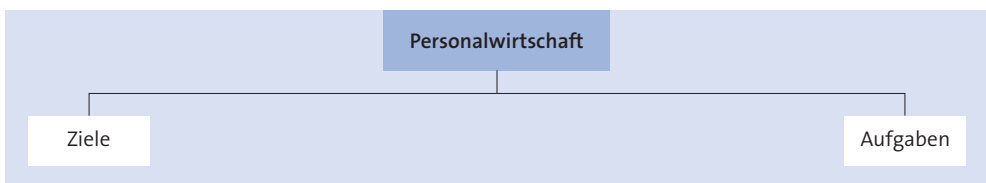
- **Personalmanagement**, bei dem die Führung, Leitung und Steuerung des Personals im Mittelpunkt steht und vor allem auf eine instrumentelle Betrachtung der Mitarbeiter ausgerichtet ist. Dieser Begriff wird auch synonym zur Personalwirtschaft verwendet.
- **Personalmarketing**, bei dem die personalmarktbezogene Betrachtung des Personals das kennzeichnende Merkmal ist. Die Personalbeschaffung hat in diesem Begriff eine dominante Bedeutung.
- **Human Resource Management**, das teilweise als Synonym zur Personalwirtschaft oder zum Personalmanagement gesehen wird, aber auch weiter gehen kann, indem es sich auf die ganzheitlich strategische Personalfunktion bezieht.

Aufgabe eines jeden Unternehmens ist das Wirtschaften mit dem Ziel des zweckgerichteten Handelns. Das gilt auch für alle Gegebenheiten, die sich auf das Personal beziehen. Da es wertvoll und teuer ist, muss es wirtschaftlich eingesetzt werden.

Das **Personal** stellt die Gesamtheit der Arbeitnehmer eines Unternehmens dar und wird häufig auch als **Belegschaft** bezeichnet. Dazu zählen auch die leitenden Mitarbeiter. Arbeitnehmer ist, wer in einem persönlichen Abhängigkeitsverhältnis entgeltliche Arbeit verrichtet. Inzwischen hat es sich eingebürgert, sie als Mitarbeiter zu bezeichnen, um damit das partnerschaftliche Verhältnis stärker zu betonen. Das Personal hat aus betrieblicher Sicht unterschiedliche **Eigenschaften**. So ist es:

- ▶ **Arbeitsträger**, indem es Arbeiten verrichtet, Leistungen erbringt und damit wichtiger Teil des Wertschöpfungsprozesses ist. Aus dieser Sicht stellt es einen **Produktionsfaktor** dar.
- ▶ **Motiviertes Individuum**, denn jeder Mitarbeiter hat bestimmte Motive und strebt eigenständige Ziele an. Diese können mit den vom arbeitgebenden Unternehmen angestrebten Zielen und Vorgaben übereinstimmen oder aber abweichen, wodurch sich **Probleme** zwischen den Parteien ergeben können.
- ▶ **Koalitionspartner**, wobei die Mitarbeiter üblicherweise verschiedenartigen Gruppen angehören:
 - Arbeitnehmerarten, z. B. Arbeiter, Angestellte
 - Arbeitnehmervertretung, z. B. Betriebsrat, Personalrat
 - Berufsgruppen, z. B. Kaufleute, Techniker
 - Hierarchieebenen, z. B. Sachbearbeiter, Abteilungsleiter
 - informellen Gruppen, z. B. ehemalige Auszubildende, Sangesbrüder.
- ▶ **Entscheidungssträger**, denn in jeder Hierarchieebene und an jedem Arbeitsplatz müssen Entscheidungen gefällt werden. Sie haben unterschiedlich große Bedeutung und können für die Entwicklung eines Unternehmens wesentlich sein.
- ▶ **Kostenverursacher**, da die Mitarbeiter einen Anspruch auf Entgelt und ergänzende Leistungen haben sowie für die vorzuhaltenden Arbeitsplätze entsprechende Kosten entstehen.

Die **Vielfältigkeit** und **Vielgestaltigkeit** der Beziehungen zwischen Mitarbeitern und Unternehmen sind Merkmale der Personalwirtschaft, die aufweist:



1.1 Ziele

Die Verfolgung der personalwirtschaftlichen Ziele ist nicht nur Aufgabe der Personalabteilung, sondern auch der Unternehmensleitung, der Führungskräfte in den verschiedenen Abteilungen und des Betriebsrats. Sie sind vor allem:

- ▶ **wirtschaftliche Ziele**
- ▶ **soziale Ziele.**

Als weitere Arten von Zielen lassen sich **rechtliche Ziele**, z. B. die Rechtssicherheit auf dem Gebiet des Arbeitsrechts, **organisatorische Ziele**, z. B. der angemessene Einsatz der Mitarbeiter im organisatorischen Gefüge des Unternehmens, **ökologische Ziele**, z. B. die Ressourcenschonung oder Verminderung von Umweltbelastungen sowie **volkswirtschaftliche Ziele**, z. B. die Vermeidung von Arbeitslosigkeit, nennen.

Die personalwirtschaftlichen Ziele werden – wie auch die Ziele anderer funktionaler Bereiche – aus den Unternehmenszielen abgeleitet, die durch die Unternehmens-eigentümer und/oder die Unternehmensleitung festgelegt werden.

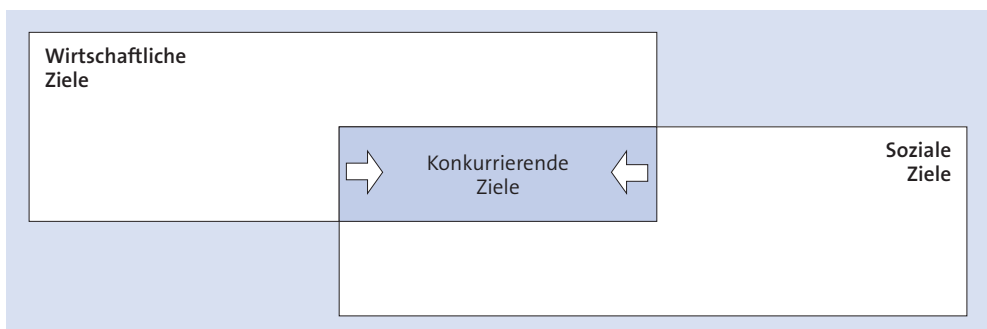
Zwischen dem Personalbereich und den übrigen betrieblichen Bereichen bestehen wechselseitige **Abhängigkeiten**. Einerseits legen die Ziele der anderen Bereiche die personellen Erfordernisse fest, andererseits bestimmen die personell gegebenen Möglichkeiten maßgeblich die Festlegung erreichbarer Sachziele mit.

1.1.1 Wirtschaftliche Ziele

Die Versorgung des Unternehmens mit bestgeeigneten Mitarbeitern unter Berücksichtigung des ökonomischen Prinzips ist der Ausgangspunkt der wirtschaftlichen Ziele der Personalwirtschaft, die z. B. sind:

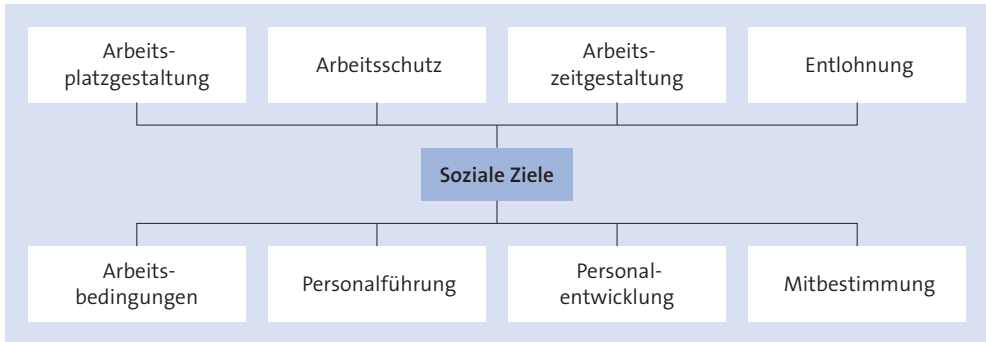
- ▶ **optimaler Einsatz** des Elementarfaktors „menschliche Arbeit“ und seine **bestmögliche Kombination** mit den übrigen Einsatzfaktoren
- ▶ **Minimierung der Kostensumme** aller Einsatzfaktoren und Maximierung des Gewinnes gemäß dem ökonomischen Prinzip
- ▶ **Steigerung der menschlichen Arbeitsleistung**, z. B. durch Fortbildung, aber auch durch Motivation
- ▶ **Nutzung der Kreativität und Erfahrung** der Mitarbeiter zur Aufgabenerledigung, z. B. durch Mitarbeit im „kontinuierlichen Verbesserungsprozess“.

Den wirtschaftlichen Zielen stehen die sozialen Ziele teilweise konträr gegenüber, d. h. sie konkurrieren mit ihnen. Da sie **Konflikte** zwischen dem Unternehmen und den Mitarbeitern auslösen können, sollte versucht werden, die konkurrierenden Ziele durch geeignete **Kompromisse** in Übereinstimmung zu bringen:



1.1.2 Soziale Ziele

Die bestmögliche Gestaltung der Arbeitsumstände für die Mitarbeiter ist das **soziale Hauptziel** der Personalwirtschaft. Aus ihm lassen sich eine Reihe von sozialen Zielen ableiten, die z. B. auf folgende Bereiche gerichtet sind:



Die sozialen Ziele, die teilweise auch als **humanitäre Ziele** bezeichnet werden, stehen im Spannungsfeld zwischen Unternehmensleitung und Betriebsrat.

1.2 Aufgaben

Die Aufgaben der Personalwirtschaft sind vielfältig. Sie werden **traditionell** innerhalb des Unternehmens bewältigt, wobei die Personalabteilung, die Fachabteilungen und die Führungskräfte in unterschiedlicher Weise zusammenwirken können. Sie werden immer häufiger aber auch ausgliedert und im Rahmen von **Outsourcing** an Fremdfirmen übertragen.

Während das früher vor allem administrative Aufgaben – z. B. Entgeltabrechnung – betraf, werden in jüngerer Zeit durchaus anspruchsvollere Aufgaben(komplexe) – z. B. Beschaffung, Auswahl, Entwicklung von Personal – mit dem **Ziel**, strategische Erfolgspositionen aufzubauen, an spezialisierte und kostengünstigere Firmen outgesourct.

Risiken des Outsourcings, das aufgrund verminderter betrieblicher Eigenleistungen zu einer unternehmensbezogenen Abnahme der Wertschöpfung führt, liegen z. B. in Verlust eigener Kernkompetenzen, qualitativen Unwägbarkeiten und der Gefahr, mit dem Outsourcing unerwünschte Einblicke sowie Abhängigkeiten zu schaffen.

Dem Aufbau des Buches folgend sollen als Aufgaben bzw. Funktionen unterschieden werden:

► **Grundlegende Aufgaben**, die in den folgenden **Hauptkapiteln B. - I.** behandelt werden:

Personalplanung
 >> Kapitel B.

Sie ist die **gedankliche Vorwegnahme** des zukünftigen Personalgeschehens im Unternehmen und bildet die Grundlage für die anderen Aufgaben der Personalwirtschaft als:

► Die **Personalbestandsplanung**, die Ausgangspunkt jeder Personalplanung ist. Dabei stellt der aktuelle Personalbestand die Basis für die Ermittlung des zukünftigen Personalbestands dar.

	▶ Die Personalbedarfsplanung, die sich unterschiedlicher Verfahren bedienen kann, um den zukünftigen Personalbedarf zu ermitteln. ▶ Die Personaleinsatzplanung, mit der der Personalbestand mit dem Personalbedarf für einen zukünftigen Zeitpunkt abgestimmt und notwendige Maßnahmen der Personalveränderung bzw. Personalentwicklung ermittelt werden. ▶ Die Personalbeschaffungsplanung, mit der festgelegt wird, welche Personalbeschaffungen vorzunehmen und auf welche Weise sie durchzuführen sind. ▶ Die Personalfreistellungsplanung, die darauf gerichtet ist, die künftig erforderlichen Personalfreistellungen als interne oder externe Maßnahmen festzustellen. ▶ Die Personalentwicklungsplanung, die sich auf die Bildung des Personals im Rahmen der Ausbildung, Fortbildung oder Umschulung sowie die Förderung des Personals bezieht und auch die Organisationsentwicklung einschließen kann. ▶ Die Personalkostenplanung, die notwendig ist, da für das Personal viele unterschiedliche Kosten entstehen, die für die Zukunft ermittelt und geplant werden müssen.
Personalbeschaffung >> Kapitel C.	Sie befasst sich mit der Bereitstellung der für das Unternehmen erforderlichen Arbeitskräfte in qualitativer, quantitativer sowie zeitlicher Hinsicht und umfasst vor allem: ▶ Die Personalanforderung, welche der Ausgangspunkt und die Grundlage für die Personalbeschaffung ist und vielfach unter Verwendung eines entsprechenden Formulars erfolgt. ▶ Die Beschaffungswege, die interne oder externe Beschaffungswege sein können, d. h. Mitarbeiter werden aus dem Unternehmen selbst bzw. von außerhalb des Unternehmens beschafft, wobei das Internet zunehmend Bedeutung erlangt. ▶ Die Bewerbung, die vom personalsuchenden Unternehmen bearbeitet werden muss, insbesondere durch die systematische Auswertung der Bewerbungsunterlagen. Sie kann inzwischen auch mithilfe des Internets möglich sein. ▶ Die Auswahl, die der Ermittlung des geeignetsten Bewerbers dient. Im Mittelpunkt steht das Vorstellungsgespräch. Mitunter werden auch Eignungstests durchgeführt. ▶ Der Arbeitsvertrag, der mit dem ausgewählten Bewerber unbefristet oder befristet geschlossen wird, um ein Arbeitsverhältnis zu begründen.
Personaleinsatz >> Kapitel D.	Er beginnt mit der Aufnahme der Tätigkeit eines Mitarbeiters im Unternehmen und endet mit seinem Ausscheiden aus dem Unternehmen. Durch ihn sollen bestmögliche Leistungsergebnisse erzielt, die Zufriedenheit der Mitarbeiter gefördert und die Kosten minimiert werden. Der Personaleinsatz umfasst: ▶ Die Einführung und Einarbeitung der neuen Mitarbeiter, die nicht nur neue Aufgaben übernehmen, sondern sich auch in einer neuen Umwelt zurechtfinden müssen.

	► Den Arbeitsinhalt, der verschieden strukturiert sein kann. Dabei wird die traditionelle Arbeitsteilung zu Gunsten von Maßnahmen der Aufgabenerweiterung und Aufgabenbereicherung zunehmend reduziert. ► Den Arbeitsort, der innerhalb bzw. außerhalb des Unternehmens oder im Ausland liegen kann und als Arbeitsplatz in geeigneter Weise zu gestalten ist. ► Die Arbeitszeit, die einem gegebenen Bedarf bzw. den Mitarbeitern angepasst werden kann. Im Mittelpunkt stehen Dauer, Lage, Variabilität, Beeinflussbarkeit der Arbeitszeit durch den Mitarbeiter und/oder durch den Arbeitgeber.
Personal-führung >> Kapitel E.	Sie dient dazu, die Unternehmensziele und grundlegenden Strategien bzw. Entscheidungen in den hierarchischen Ebenen durch die Vorgesetzten umzusetzen. Dazu gibt es: ► Führungsmittel, derer sich die Führungskräfte bedienen können, z. B. Ziele, Information, Kommunikation, Partizipation, Kooperation, Delegation. ► Führungstechniken, die grundsätzliche Verhaltens- und Verfahrensweisen zur Bewältigung der Führungsaufgaben darstellen und vor allem als „Management-by-Techniken“ bekannt sind. ► Führungsstile als jeweilige Art und Weise, in der Vorgesetzte die unterstellten Mitarbeiter führen, z. B. als autoritärer oder kooperativer Führungsstil. Der Führungserfolg ist schließlich das Ergebnis, das die Führungskraft in Erfüllung ihrer Führungsaufgabe erzielt.
Personal-entlohnung >> Kapitel F.	Bei der Personalentlohnung geht es um die Bereitstellung der finanziellen Leistungen des Unternehmens an seine Arbeitnehmer. Problemkreise sind: ► Die Lohnfindung, die anforderungs-, qualifikations-, leistungs-, qualitäts-, markt- oder sozialbezogen sein kann. ► Das Entgelt, das als Zeit-, Akkord-, Prämien- und Penumlohn sowie als zusätzliche Lohn und Erfolgs- bzw. Kapitalbeteiligung gewährt werden kann. ► Die Personalkosten, die aus Personalbasiskosten und Personalzusatzkosten, z. B. für Sozialleistungen, bestehen.
Personal-entwicklung >> Kapitel G.	Sie ist die Gesamtheit der Maßnahmen zur Verbesserung der Mitarbeiterqualifikation. Der Entwicklung des Personals dient die Mitarbeiterförderung, z. B. das Fördergespräch, das Coaching und Mentoring, sowie die Mitarbeiterbildung als: ► Ausbildung, die eine betriebliche Erstberufsvermittlung ist. Neben einer Grundausbildung steht der Erwerb von beruflichen Kenntnissen und Fertigkeiten im Mittelpunkt. ► Fortbildung, mit der insbesondere die beruflichen Kenntnisse und Fertigkeiten erweitert und an die aktuellen Entwicklungen angepasst werden. ► Die Umschulung, die eine Zweitausbildung darstellt, die erwachsene Arbeitnehmer für eine andere als die bisher ausgeübte Tätigkeit befähigen soll, z. B. wegen Krankheit oder Unfall.

Personal- freistellung >> Kapitel H.	Sie erfolgt insbesondere, um eine personelle Überdeckung im Unternehmen abzubauen und ist auf mehrere Arten möglich. Es gibt: ► Die interne Personalfreistellung, bei der die personelle Kapazität durch die Änderung bestehender Arbeitsverhältnisse angepasst wird, ohne dass es zu einem Personalabbau kommt, z. B. durch Abbau von Mehrarbeit, Einführung von Kurzarbeit, Versetzung oder Änderungskündigung. ► Die externe Personalfreistellung, bei der die personelle Kapazität durch Beendigung bestehender Arbeitsverhältnisse angepasst wird, z. B. mithilfe von Kündigungen, Aufhebungsverträgen oder Outplacement.
Personal- verwaltung >> Kapitel I.	In ihr werden die routinemäßigen Daueraufgaben , die sich auf die Arbeitnehmer beziehen, bewältigt. Sie befasst sich mit: ► Den Aufgaben, die die Personalverwaltung in vielfältiger Weise wahrzunehmen hat, wobei diese sich an den personalwirtschaftlichen Funktionen orientieren. ► Der Durchführung der Personalverwaltung, die z. B. konventionell, im Dialog mit dem Computer oder automatisch erfolgen kann. ► Den die Abwicklung vereinfachenden Instrumenten, z. B. Personalakte, Personalkartei, Personalhandbuch. ► Den Personalinformationssystemen, mit denen die administrativen und dispositiven Tätigkeiten der Personalabteilung verbessert und beschleunigt werden können. ► Dem Personalrechnungswesen, das dazu dient, die Personalarbeit und deren Auswirkungen in quantitativer Form zu dokumentieren, z. B. als Buchhaltung, Kostenrechnung, Statistik.

► **Sonstige Aufgaben** der Personalwirtschaft, die bereits in >> Kapitel A. dargestellt werden:

Personal- politik	Sie umfasst alle Grundsätze und Entscheidungen, die sich auf die wechselseitigen Beziehungen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern, zwischen Mitarbeitern untereinander und zwischen Mitarbeitern und ihrer Arbeit beziehen. Ihre Festlegung kann in der Unternehmenssatzung, Ordnungen, schriftlichen Anweisungen oder mündlich erfolgen.
Personal- abteilung	Sie stellt eine Organisationseinheit im Unternehmen dar, die in unterschiedlicher Weise sowohl gegliedert als auch eingegliedert sein, verschiedene Ausrichtungen aufweisen und sich vielfältiger Hilfsmittel bedienen kann.
Personal- controlling	Es verbindet den Prozess der Planung, Kontrolle und Steuerung mit der Informationsversorgung. Mitunter werden dabei die Personal-Portfolios genutzt, die Ausdruck des personellen Leistungspotenzials eines Unternehmens sind.

Bei der Mitarbeiterversorgung durch die Personalwirtschaft sind die beschriebenen wirtschaftlichen und sozialen Ziele zu beachten. Zunehmend wird die Personalwirtschaft als eine Betreuungs- und Beratungsaufgabe angesehen.

Aufgabe 1 > Seite 593

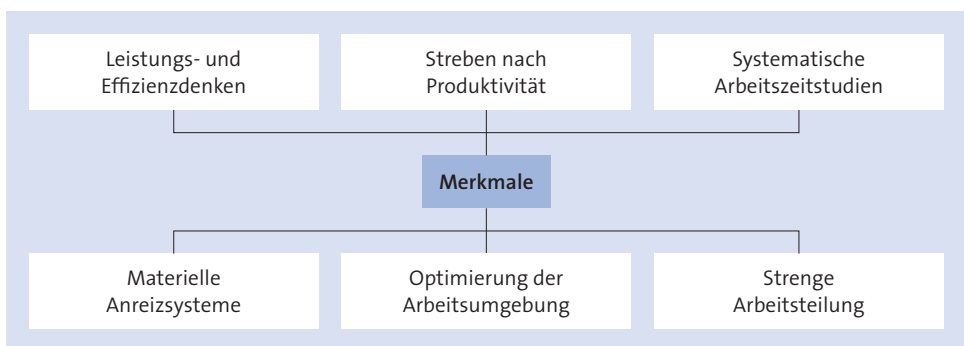
2. Mitarbeiter

Die Personalwirtschaft ist auf die Mitarbeiter ausgerichtet, die sich von den anderen elementaren Produktionsfaktoren durch eine Reihe von **Besonderheiten** unterscheiden, die für die Personalwirtschaft von wesentlicher Bedeutung sind:

- ▶ Die **Aktivität**, denn die Mitarbeiter sind nicht passiv, sondern haben ihren eigenen Willen, verfolgen selbstgesteckte Ziele und entwickeln Initiative.
- ▶ Die **Individualität**, denn der einzelne Mitarbeiter unterscheidet sich von anderen Mitarbeitern in einer Vielzahl von Merkmalen, z. B. Leistungsfähigkeit, Temperament und Motiven – siehe S. 252 f. Zudem treten Mitarbeiter als jugendliches, älteres, weibliches, männliches, behindertes, ausländisches Personal in Erscheinung – siehe Seite 256 f.
- ▶ Die **Motivation**, denn jeder Mitarbeiter soll trotz seiner eigenständigen Ziele die Unternehmensziele in geeigneter Weise verfolgen.
- ▶ Die **Probabilität**, denn das Verhalten der Mitarbeiter ist nicht deterministisch bestimmbar, sondern nur im Rahmen der Wahrscheinlichkeit vorhersagbar.
- ▶ Die **Beeinflussbarkeit**, denn jeder Mitarbeiter ist von psychologischen und physischen Einflüssen abhängig, die nur zum Teil zu beeinflussen sind.
- ▶ Die **Zugehörigkeit**, denn die Mitarbeiter sind auch Mitglieder verschiedener sozialer Gruppierungen, z. B. formeller Gruppen oder informeller Gruppen – siehe S. 258.

Für die Personalwirtschaft wurde eine Vielzahl von Ansätzen, Theorien und Modellen im Hinblick auf das Verhalten, die Bedürfnisse, die Zufriedenheit bzw. die Motivation der Mitarbeiter entwickelt. Ausgangspunkte **personalwirtschaftlicher Ansätze**, die bis heute auf die Personalwirtschaft wirken, waren in der Vergangenheit u. a.:

- ▶ Der **Scientific-Management-Ansatz**, der 1911 von *Taylor (1996)* entwickelt wurde, ist vor allem durch den rationellen Einsatz von Menschen und Maschinen im Produktionsprozess geprägt. Merkmale des auch als **wissenschaftliche Betriebsführung** bezeichneten Ansatzes sind vor allem:



Der Mensch wird bei diesem Ansatz nicht als soziales Wesen betrachtet, sondern eher wie eine Maschine behandelt, was zu seiner **Entwürdigung** führt. Dem stand in der Vergangenheit eine deutlich positive Produktivität gegenüber.

- Der **Human-Relations-Ansatz**, dem Forschungsarbeiten von *Mayo, Roethlisberger u. a.* in den Hawthorne-Werken (1927 - 1932) zugrunde liegen, die sich mit verschiedenen **Experimenten** beschäftigten:

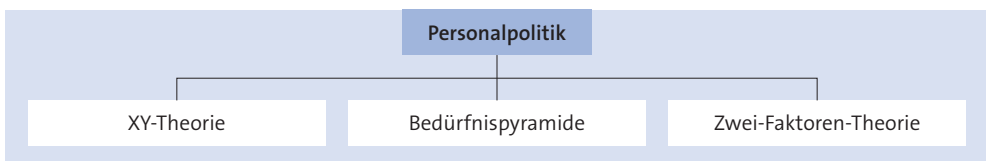
Licht-experiment	Dabei wurden eine Testgruppe und eine Kontrollgruppe gebildet, die in ihren Arbeitsbereichen unterschiedlich starker Beleuchtung ausgesetzt wurden. Beide Gruppen wiesen trotz unterschiedlicher Beleuchtungsstärken etwa gleiche Leistungssteigerungen auf. Als Hauptgrund dafür wurde erkannt, dass mit den Betroffenen bei nötigen Änderungen jedesmal gesprochen wurde, also Zuwendung erfolgte.
Pausen-experiment	Hier wurden ähnliche Ergebnisse erzielt. Auch bei diesem Experiment war nicht die Zunahme der Pausen für die stetige Leistungssteigerung entscheidend, sondern die veränderte soziale Einstellung gegenüber den Arbeitern.
Beobachtungs-raum-experiment	Dabei montierten Arbeiter Schalter für Telefonanlagen. Es wurde angenommen, dass sie so hart wie möglich arbeiten würden, um einen möglichst hohen Stundenlohn zu erreichen. Die Arbeiter produzierten aber weit weniger als das, wozu sie physisch in der Lage gewesen wären, denn sie folgten einer sozialen Norm , die die Produktionsmenge gruppenintern festlegte.

Zusammenfassend kann in Bezug auf den Human-Relations-Ansatz festgestellt werden:

- Das **Leistungsverhalten** wird vorrangig durch soziale Normen und nicht durch physiologische Leistungsgrenzen und finanzielle Anreize der Mitarbeiter bestimmt.
- Als **Leistungsursache** ist im Wesentlichen die Zufriedenheit anzusehen, die z. B. durch günstige Aufstiegsmöglichkeiten, Vorgesetzte, abwechslungs- und inhaltsreiche Arbeit, Einfluss auf Arbeitsmethoden und Arbeitsgestaltung bewirkt wird.
- Der **Leistungsförderung** dienen die Kommunikation zwischen den hierarchischen Ebenen, die Information der Mitarbeiter und intensive Personalbetreuung.
- Bei den **Führungsgegebenheiten** ist stets zwischen formeller und informeller Führung zu unterscheiden.

Gegen den Human-Relations-Ansatz gibt es **Einwände**. So wird festgestellt, dass es keinen Automatismus zwischen Zufriedenheit und hoher Leistung gibt. *March* und *Simon* (1976) gehen z. B. davon aus, dass auch Unzufriedenheit zu hoher Leistung führen kann. Weiterhin wird vorgebracht, dass die sozialen Bedürfnisse der Mitarbeiter zu stark betont werden und ein Ausgleich zwischen betrieblichen und sozialen Zielen nicht zwangsläufig gegeben sein muss.

Im Rahmen der Motivationsforschung sind vielfältige Theorien entwickelt worden. Dazu zählen folgende **Motivationstheorien**:



Die genannten Theorien werden den **Inhaltstheorien** zugerechnet, die sich auf die Inhalte der Motive beziehen, die Menschen mehr oder weniger zur Arbeit motivieren. Sie unterscheiden sich von den **Prozesstheorien**, die nicht auf inhaltlich bestimmte Motive eingehen, sondern den Handlungsprozess betrachten und zu erklären versuchen, wie das menschliche Verhalten aktiviert, gerichtet und beendet wird und warum Menschen bestimmte Wege wählen, um ihre Ziele zu erreichen (Weinert, 2004).

2.1 XY-Theorie

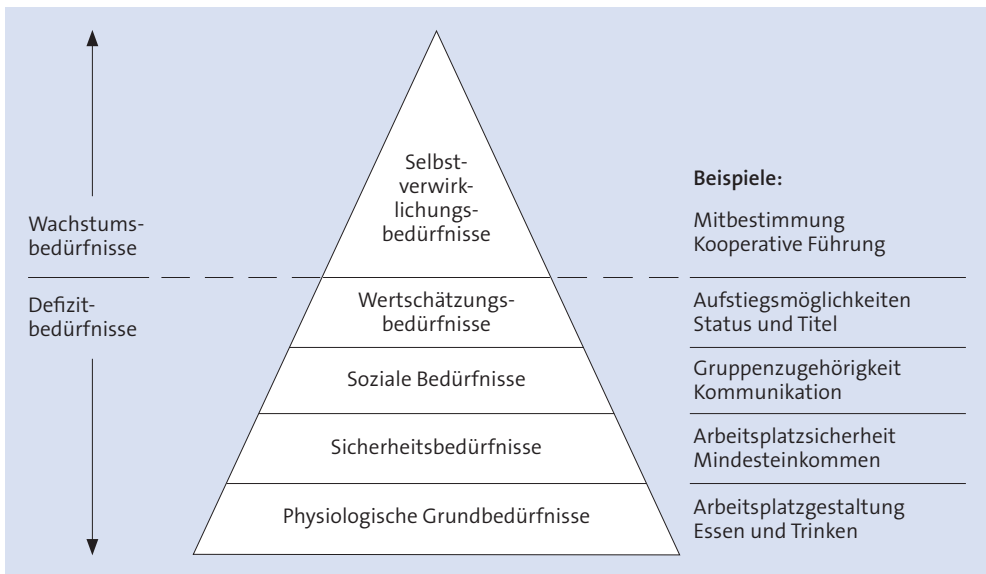
Die XY-Theorie von *McGregor (1986)* basiert auf unterschiedlichen **Menschenbildern**. Die Theorie X sieht den Menschen negativ, die Theorie Y positiv:

X-Theorie	Y-Theorie
▶ Der Durchschnittsmensch ist träge und geht der Arbeit so weit wie möglich aus dem Weg. ▶ Mitarbeiter haben nur wenig Ehrgeiz, scheuen Verantwortung und möchten angeleitet werden. ▶ Mitarbeiter sind durch ein dominantes Sicherheitsstreben gekennzeichnet. ▶ Durch Druck und mithilfe von Sanktionen muss versucht werden, die Unternehmensziele zu erreichen. ▶ Straffe Führung und häufige Kontrolle sind wegen der Trägheit des Menschen unerlässlich.	▶ Arbeitsunlust ist nicht von Natur angeboren, sondern Folge schlechter Arbeitsbedingungen. ▶ Mitarbeiter akzeptieren Zielvorgaben. Sie besitzen sowohl Selbstdisziplin als auch Selbstkontrolle. ▶ Die Mitarbeiterpotenziale sind größer als vermutet und damit stärker als erwartet nutzbar. ▶ Durch Belohnung und die Möglichkeit zur Persönlichkeitsentfaltung werden die Unternehmensziele am ehesten erreicht. ▶ Bei günstigen Erfahrungen suchen die Mitarbeiter die Verantwortung, wenn sie richtig geführt werden.
 erfordert eher autoritären Führungsstil	 ermöglicht eher kooperativen Führungsstil

McGregor (1986) ist davon überzeugt, dass in der Führung von der Theorie Y ausgegangen werden sollte und empfiehlt, die Theorie X aufzugeben. Mitarbeiter, die eher X-orientiert zu sein scheinen, sollen in Richtung Y geführt werden. Vorgesetzte, die ihre Mitarbeiter nach der Theorie X beurteilen, machen es sich häufig zu leicht. Andererseits werden nicht alle Mitarbeiter von einem kooperativen Führungsstil angesprochen.

2.2 Bedürfnispyramide

Von *Maslow (1994)* wurde eine hierarchische Ordnung der menschlichen Bedürfnisse aufgestellt, die insbesondere in Pyramidenform bekannt geworden ist:



Während die oberste Bedürfnisstufe die Wachstumsbedürfnisse umfasst, werden die anderen Bedürfnisstufen insgesamt als **Defizitbedürfnisse** bezeichnet, die folgende **Merkmale** aufweisen:

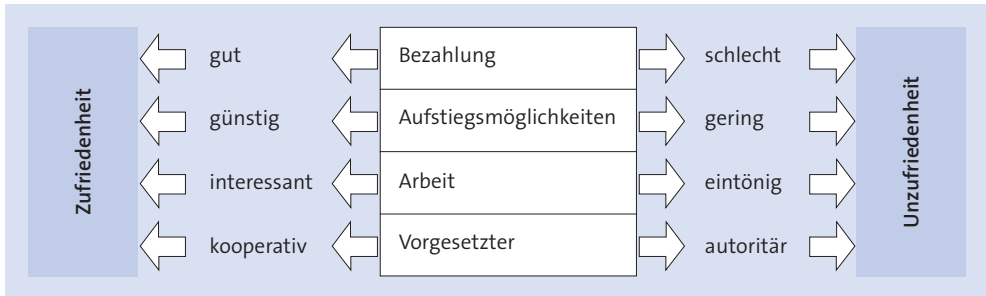
- ▶ Die Befriedigung der niedrigeren Defizitbedürfnisse hat eine höhere Priorität als die Befriedigung höher angeordneter Defizit- und Wachstumsbedürfnisse.
- ▶ Eine teilweise Nichterfüllung von Defizitbedürfnissen kann Krankheiten körperlicher und/oder seelischer Art hervorrufen.
- ▶ Mit der vollen Befriedigung eines Defizitbedürfnisses wird es verhaltensunwirksam, d. h., dass dieses Bedürfnis nicht mehr bedeutsam ist.
- ▶ Je mehr Bedürfnisse mit hoher Priorität befriedigt werden, umso größere Bedeutung erlangen die Bedürfnisse geringer Priorität.

Wachstumsbedürfnisse sind nach *Maslow (1994)* nur latente Bedürfnisse, solange die Defizitbedürfnisse nicht weitgehend befriedigt sind.

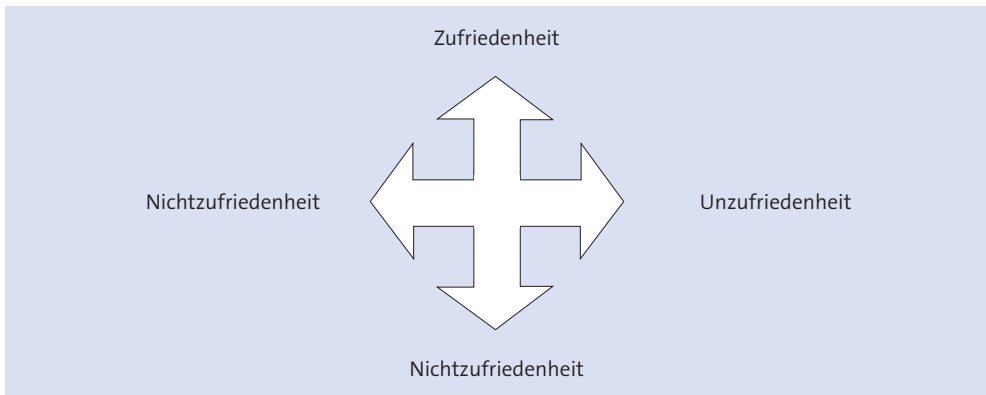
Die Bedürfnispyramide ist sehr bekannt und gilt heute als Basis für viele Motivationsbemühungen in Unternehmen.

2.3 Zwei-Faktoren-Theorie

Der Human-Relations-Ansatz geht davon aus, dass die **Zufriedenheit** und die **Unzufriedenheit** der Mitarbeiter die beiden Extrempunkte sind, die sich durch unterschiedliche Ausprägungen gleicher Faktoren ergeben:



In einer empirischen Untersuchung – der *Pittsburgh-Studie* – kommt *Herzberg* zu dem Ergebnis, dass die Arbeitszufriedenheit oder Arbeitsunzufriedenheit zwei unterschiedliche Dimensionen besitzt:



Er führt diesen Tatbestand darauf zurück, dass zwei unterschiedliche **Faktoren** von Einfluss sind:

- ▶ **Motivatoren** als Faktoren, die in direktem Zusammenhang mit der Arbeitsaufgabe des Mitarbeiters stehen, z. B. Anerkennung, Aufstieg, Arbeitserledigung, Erfolg
- ▶ **Hygienefaktoren** als Faktoren, die in keinem direkten Zusammenhang mit der Arbeitsaufgabe stehen, z. B. Entlohnung, Vorgesetztenfähigkeiten, Kollegenbeziehungen, Vorgesetztenverhältnis.

Herzberg leitet für beide dieser Faktoren verschiedene **Wirkungen** ab:

- ▶ Fehlen Hygienefaktoren, so ergibt sich Unzufriedenheit.
- ▶ Durch das Vorhandensein von Motivatoren kann das Fehlen von Hygienefaktoren nur teilweise und unvollständig ausgeglichen werden.
- ▶ Sind Hygienefaktoren vorhanden, wird das als Selbstverständlichkeit betrachtet. Von ihnen geht keine Motivationswirkung aus.
- ▶ Durch Motivatoren kann bei Vorliegen der Hygienefaktoren eine positive Wirkung erreicht werden.

Die Zwei-Faktoren-Theorie ist in der Wissenschaft nicht ohne Kritik, hat jedoch eine starke Resonanz in der Praxis gefunden.

Aufgabe 2 > Seite 593

3. Personalpolitik

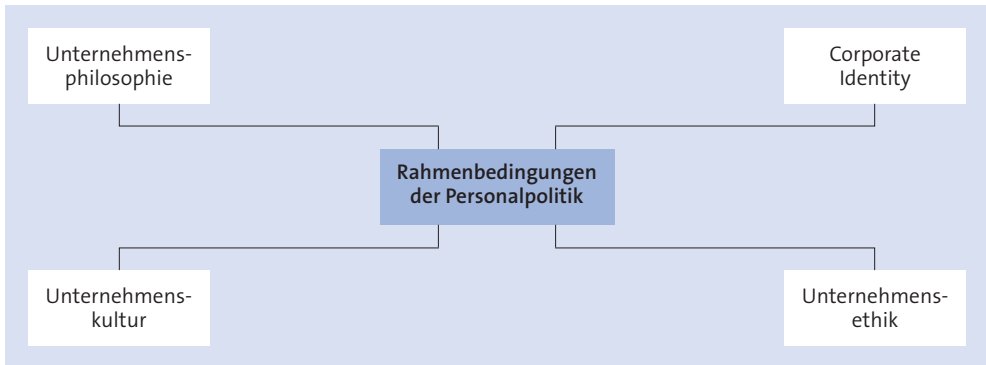
Die Personalpolitik erfolgt auf der Grundlage der Unternehmenspolitik als strategische Ausrichtung des Unternehmens, d. h. sie ist ihr untergeordnet. **Unternehmen** werden dabei durch ihre Ziele als Vorstellungen, was mit der Aufgabenerledigung erreicht werden soll (z. B. Gewinnerzielung oder Bevölkerungsversorgung) sowie ihre Aufgaben als Arbeitsaufträge der Unternehmenseigner bestimmt (z. B. als Fertigung und Vertrieb von Fernsehgeräten oder als Beratungs- und Dienstleistungen).

Mithilfe der **Unternehmenspolitik** erfolgt die Festlegung, in welcher Weise die Aufgaben erledigt und wie die angestrebten Ziele erreicht werden sollen. In ihrem Rahmen müssen fixiert werden:

- ▶ **Teilziele** für die einzelnen Unternehmensbereiche, also auch für die Personalwirtschaft, und **Zwischenziele** zur Erreichung der Endziele.
- ▶ **Handlungsarten**, die zur Aufgabendurchführung und zur Zielerreichung einzuhalten sind, z. B. Strategien, Methoden, Verfahrensarten und Techniken, Taktiken, Maßnahmen.
- ▶ **Verhaltensnormen**, die für die Mitarbeiter gelten. Diese sind für die Personalwirtschaft von besonderer Bedeutung.

Die **Personalpolitik** umfasst alle Grundsätze und Entscheidungen, die sich auf die wechselseitigen Beziehungen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern, zwischen Mitarbeitern untereinander und zwischen den Mitarbeitern und ihrer Arbeit beziehen.

Sie basiert bei ihrer Gestaltung auf den im Rahmen der Unternehmenspolitik vorgegebenen **Rahmenbedingungen**, die bezüglich des vom Unternehmen angestrebten „Zukunftsbildes“ umfassen – siehe *Olfert/Pischulti (2017)*:



- Die **Unternehmensphilosophie** ist die „Weltanschauung“ des Unternehmens, das mit ihr ganzheitlich betrachtet wird (Ulrich/Fluri, 2001). Sie dient der Positionierung in seinem wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Umfeld sowie der Offenlegung seiner Zwecke, Werte bzw. Normen, Ziele und Potenziale. Primär wirkt sich die Unternehmensphilosophie auf zwei grundlegende **Bereiche** aus, die – zusammen mit der Corporate Identity – die Unternehmenskultur schaffen:

Unternehmensvision	Sie ist ein mehr oder weniger konkretes Zukunftsbild eines Unternehmens. Sie steht in engem Zusammenhang mit der strategischen Ausrichtung des Unternehmens und prägt das Unternehmenskonzept maßgeblich, indem sie Aussagen über die künftige Beschaffenheit der Realität trifft.
Unternehmensleitbild	Es dient dazu, die in der Unternehmensphilosophie verankerten Werte und Normvorstellungen des Top Management in Form von Unternehmensgrundsätzen festzuschreiben. Es vermittelt damit den Handlungsrahmen und die Handlungsperspektive für die Entscheidungen auf allen Führungsebenen.

- Die **Corporate Identity** repräsentiert die Unternehmensidentität, indem sie das Selbstverständnis des Unternehmens darstellt. Ziel des Top Management ist die Schaffung einer unverwechselbaren Corporate Identity, damit das Unternehmen von Mitarbeitern und Öffentlichkeit als Persönlichkeit wahrgenommen wird. Dabei stellt die Corporate Identity dar:

Kommunikationskonzept	Es ist zum einen auf das Unternehmen selbst, d. h. auf seine Mitarbeiter ausgerichtet, deren „Wir-Gefühl“ bzw. „Wir-Bewusstsein“ gefördert wird, aber auch die Umwelt betrifft, indem ein Firmenimage aufgebaut wird, z. B. durch die erfolgreiche Vermarktung von Sachgütern bzw. Dienstleistungen.
Strategiekonzept	Dabei handelt es sich um ein Konzept der strategischen Unternehmensführung, das damit maßgeblicher Bestandteil des Führungsprozesses ist. Die Corporate Identity trägt dazu bei, dass strategische Zielsetzungen in taktische und operative Pläne sowie Maßnahmen umgesetzt werden. Das Strategiekonzept bezieht sich auf das Verhalten, das Erscheinungsbild und die Kommunikation des Unternehmens.

- Die **Unternehmenskultur** ist ein unternehmensbezogenes Wertsystem von Vorstellungen, Orientierungsmustern, Verhaltensnormen, Denk- und Handlungsweisen (Carl/Kiesel, 2002). Durch sie wird das Verhalten aller Mitarbeiter eines Unternehmens entscheidend geprägt. Sie kann aber auch dazu beitragen, dass sich ein Unternehmen deutlich von den Wettbewerbern abhebt. **Merkmale** der Unternehmenskultur können sein:
 - die **Hervorhebung unternehmenseinheitlicher Sprachregelungen**, z. B. des Begriffes „Mitarbeiter“ anstelle „Untergebener“
 - die **Betonung unternehmenstypischer Besonderheiten**, z. B. einer traditionsreichen Firmengeschichte bzw. wirkungsvollen Personalentwicklung
 - der **Hinweis auf besondere unternehmensstrategische Faktoren**, z. B. der Markt-, Kunden-, Service- bzw. Qualitätsorientierung des Unternehmens.
- Die **Unternehmensethik** ist die Lehre von denjenigen idealen Werten, die in der Marktwirtschaft zu einem Frieden stiftenden Gebrauch der unternehmerischen Handlungsfreiheit anleiten sollen, also z. B. nicht vordergründig ausschließlich auf Gewinnerzielung ausgerichtet sind.

Unternehmensethisch ist es, bestimmte Ziele bzw. Handlungsweisen anzustreben, z. B. Humanität, Ökologie, Verantwortungsbewusstsein und andere Ziele bzw. Handlungsweisen auszuschließen, z. B. Mobbing, Ungleichbehandlung.

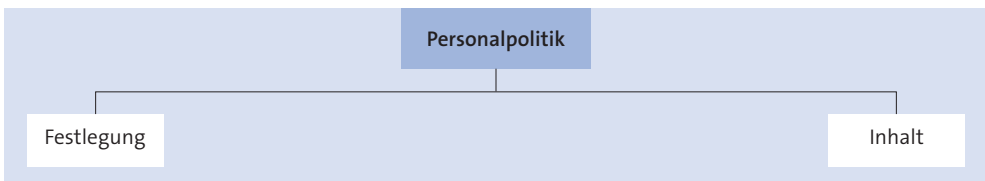
Die **Ziele** der Personalpolitik sind zu sehen in der Steigerung:

- der **Leistungsfähigkeit** der Mitarbeiter, z. B. durch Personalentwicklung
- der **Leistungsbereitschaft** der Mitarbeiter, z. B. durch kooperative Führung
- der **Leistungsmöglichkeit** der Mitarbeiter, z. B. durch Arbeitsplatzgestaltung.

Die Entscheidungen, die im Rahmen der Personalpolitik erfolgen, sind sowohl Zielentscheidungen als auch Mittelentscheidungen. Nach ihrem **Inhalt** gibt es:

- **Grundsatzentscheidungen**, die als Leitlinien für Personalstrategien von der Unternehmensleitung formuliert werden und richtungsweisend sind
- **Einzelentscheidungen**, mit denen die Grundsatzentscheidungen durch Vorgesetzte in den betrieblichen Bereichen ausgeführt und umgesetzt werden.

Die Personalpolitik ist unter zwei Gesichtspunkten zu betrachten:



3.1 Festlegung

Personalpolitische Festlegungen können in unterschiedlicher Weise vorgegeben werden, so z. B. durch:

- ▶ eine **Unternehmenssatzung**, in der oftmals bereits die wesentlichen personalpolitischen Grundsätze festgeschrieben werden
- ▶ **Ordnungen**, die vielfach personalpolitische Grundsätze enthalten und von den Unternehmen in unterschiedlicher Art herausgegeben werden können, z. B. als Geschäftsordnung, Arbeitsordnung, Betriebsordnung
- ▶ **Anweisungen** in schriftlicher Form – insbesondere der Personalabteilung –, die den Mitarbeitern personalpolitische Grundsätze vorgeben, z. B. in Form von Arbeitsanweisungen, Grundsatzklärungen oder Organisationsrichtlinien.

Personalpolitische Vorgaben sind nicht bei allen Unternehmen schriftlich festgelegt, sondern existieren auch in **mündlicher Form**, der „**Tradition** des Unternehmens“ oder der „selbstverständlichen **Haltung**“ einer jeden Führungskraft.

3.2 Inhalt

Personalpolitische Festlegungen sind inhaltlich auf unterschiedliche Bereiche zu beziehen, woraus sich die **Grundsätze der Personalpolitik** ergeben, z. B. als:

- ▶ **Allgemeine Grundsätze**, die für alle Bereiche des Unternehmens gültige Grundsätze der Personalpolitik sind. Dazu zählen:

Prinzip der internen Aufstiegsbesetzung	Leitungspositionen werden nur durch bereits im Unternehmen tätige Mitarbeiter und nicht durch die Anwerbung externer Fach- und Führungskräfte besetzt.
Prinzip der repräsentativen Meinungsermittlung	Durch regelmäßige Meinungsumfragen bei den Mitarbeitern ist ein repräsentatives Meinungsbild einzuholen, das bei der Festlegung der Unternehmenspolitik auch entsprechende Berücksichtigung finden sollte.
Prinzip der Mitarbeiterbeteiligung	Die Mitarbeiter sind am Unternehmen in geeigneter Weise materiell zu beteiligen. Das kann z. B. durch die Ausgabe verbilligter Aktien geschehen.

- ▶ **Grundsätze für Vorgesetzte**, die z. B. sein können:

Prinzip der offenen Tür	Jeder Mitarbeiter hat das Recht, Anliegen und Beschwerden auch bei höheren Vorgesetzten persönlich vorzutragen.
Prinzip der Mitarbeiterbeurteilung	Jeder Mitarbeiter hat einen Anspruch auf ein Beurteilungsgespräch und Förderungsgespräch im Jahr oder in einem anderen festgelegten Zeitrahmen.
Prinzip der Mitarbeiterförderung	Jeder Vorgesetzte hat seine Mitarbeiter zu fördern, z. B. durch Fortbildungsmaßnahmen, Mitarbeiterveröffentlichungen, Aufstiegsvorschläge.

► **Grundsätze für das Personalwesen**, zu denen zählen:

Prinzip der Behindertenbevorzugung	Bei gleichwertigen Bewerbern auf eine vom Unternehmen ausgeschriebene Stelle sind behinderte Bewerber bei der Einstellung zu bevorzugen.
Prinzip der Zusammenarbeit	Mit dem Betriebsrat ist eine vertrauensvolle Zusammenarbeit anzustreben, die sich z. B. in umfassender Information und offener Kommunikation zeigt.
Prinzip des Qualifizierungsangebotes	Den Mitarbeitern sind Fortbildungsveranstaltungen zur allgemeinen und betriebsspezifischen Qualifikation anzubieten, die von ihnen genutzt werden können.

4. Personalabteilung

Die Personalabteilung ist die **Organisationseinheit** im Unternehmen, die sich mit der Gesamtheit der mitarbeiterbezogenen Gestaltungs- und Verwaltungsaufgaben befasst. Sie wird auch als **Personalwesen** bezeichnet und trägt – zusammen mit den betrieblichen Führungskräften – die Personalwirtschaft. Die Personalabteilung wirkt mit der Unternehmensleitung und dem Betriebsrat zusammen.

Kennzeichen einer modern ausgerichteten Personalabteilung ist die **Kundenorientierung**, d. h. sie betrachtet die Führungskräfte und Mitarbeiter des Unternehmens als Kunden, denen sie Dienstleistungen erbringt. Die Personalabteilung wirkt als Unterstützer, Berater und Moderator für sie. Dabei hat sie Kundennähe, Servicequalität und Professionalität zu gewährleisten.

Kundenorientierung der Personalabteilung ist durch Nutzung verschiedener **Organisationskonzepte** möglich – siehe S. 55 f.

Der Managementansatz, der eine umfassende Ausrichtung der Personalabteilung auf vorhandene und potenzielle Kundenbeziehungen vorsieht, wird als **Customer Relationship Management (CRM)** bezeichnet. Er fordert, die ausschließliche Funktionsorientierung zu Gunsten einer **Prozessorientierung** aufzugeben – siehe S. 56 f.

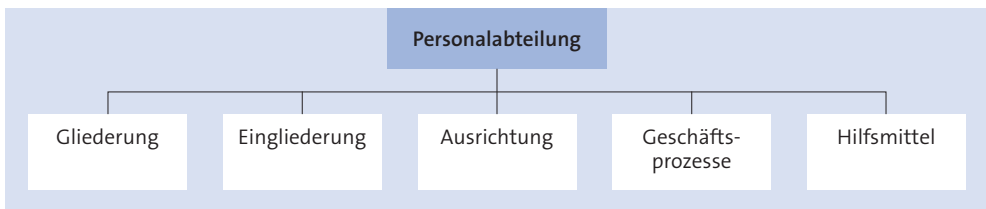
Der Personalabteilung wird i. d. R. auch das **Sozialwesen** zugerechnet, sofern es als eigene Organisationseinheit im Unternehmen vorhanden ist. Der Grund liegt darin, dass die Aufgaben beider Bereiche eng verwoben sind. Es befasst sich mit den betrieblichen Sozialleistungen. Eine Trennung beider Bereiche hat sich nicht als sinnvoll erwiesen, da die Aufgabenstellungen beider Bereiche eng verwoben sind.

Die Personalabteilung wird vom **Personalleiter** geführt, dessen Aufgaben weit über die anderer Abteilungsleiter hinausgehen, und an den deshalb vielfältige Anforderungen zu stellen sind. Seine **Aufgaben** umfassen zusätzlich:

- die **Gestaltung der sozialen Beziehungen**, insbesondere in Bezug auf das Betriebsklima, das Verhältnis zum Betriebsrat und das Mitarbeiterverhalten

- ▶ die **Einflussnahme auf Sozialleistungen und Sozialeinrichtungen**, z. B. auf die Art, Größe, Struktur und Ziele der Sozialleistungen sowie die Weiterentwicklung des Sozialsystems
- ▶ die **Bestimmung der Personalführung**, z. B. durch Einflussnahme auf die Führungsgrundsätze, Führungsschulung, Führungsanweisungen
- ▶ die **Mitsprache in Sonderbereichen**, denn der Personalleiter betreut vielfach die Beauftragten des Unternehmens für Sonderaufgaben, z. B. als Datenschutzbeauftragter, Sicherheitsbeauftragter oder Leiter des Vorschlagswesens.

Die Personalabteilung soll unter fünf Gesichtspunkten betrachtet werden:



Während die **Gliederung** den Aufbau der Personalabteilung betrifft, zeigt die **Eingliederung** ihre Stellung bzw. Bedeutung innerhalb des Unternehmens. Beide Gestaltungsaspekte sind der **Aufbauorganisation** zuzurechnen. Sie stellt als Gebildeorganisation die dauerhaft (d. h. über lange Zeit) wirksame Gestaltung des statischen Beziehungszusammenhangs eines soziotechnischen Systems dar.

Der **Geschäftsprozess** erfährt seine Gestaltung durch die Prozessorganisation. Sie ist die dauerhaft (d. h. über lange Zeit) wirksame Gestaltung des dynamischen Beziehungszusammenhangs eines soziotechnischen Systems – zur Aufbau- und Prozessorganisation siehe ausführlich *Olfert (2019)*.

4.1 Gliederung

In **kleinen Unternehmen** werden die personalwirtschaftlichen Aufgaben üblicherweise vom Unternehmer oder vom Verwaltungs- bzw. kaufmännischen Leiter und seinen Mitarbeitern ausgeübt. Erst in **mittleren Unternehmen** gibt es vielfach eine Personalabteilung bzw. ein Personalwesen. In **großen Unternehmen** findet man häufig Personalbereiche vor, die eine Reihe von Abteilungen umfassen.

Unabhängig von der Unternehmensgröße stellt sich immer die Frage, ob die **Entgeltrechnung** als Lohnrechnung, Gehaltsrechnung bzw. Provisionsrechnung dem Rechnungswesen oder in der Personalabteilung zugeordnet wird. Die Gliederung der Personalabteilung wird dargestellt für:

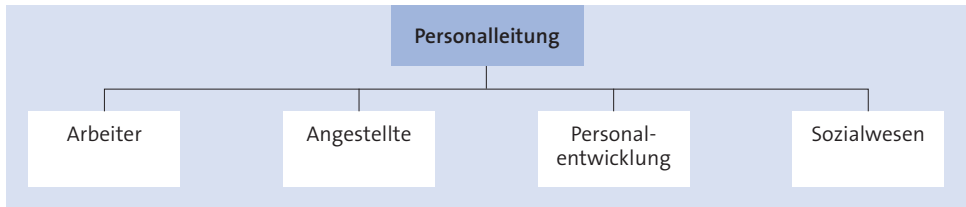
- ▶ **mittlere Unternehmen**
- ▶ **Großunternehmen.**

4.1.1 Mittlere Unternehmen

Die Personalabteilung in mittleren Unternehmen ist oftmals eine Abteilung mit dem Personalleiter als Abteilungsleiter. Die Stellen innerhalb der Personalabteilung können unterschiedlich gegliedert werden. Es sind zu unterscheiden:

- Die **mitarbeiterbezogene Organisation**, die früher nach Arbeitern, Angestellten und gegebenenfalls Auszubildenden unterteilt wurde.

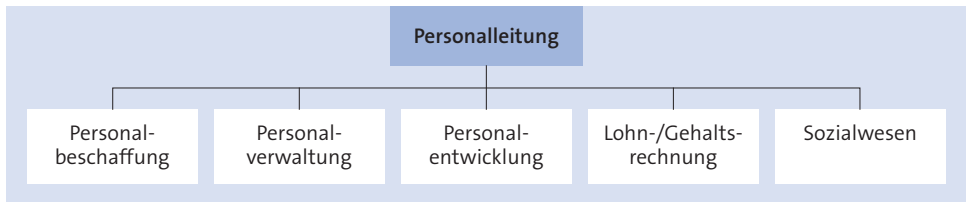
Beispiel



Da die Unterschiede zwischen Arbeitern und Angestellten in den letzten Jahren insbesondere unter arbeitsrechtlichen Gesichtspunkten immer geringer geworden sind, bietet sich diese Gestaltungsweise heute vielfach nicht mehr an.

- Die **aufgabenbezogene Organisation**, die sich wegen deutlich erweiterter und komplexerer personalwirtschaftlicher Aufgaben empfehlen kann.

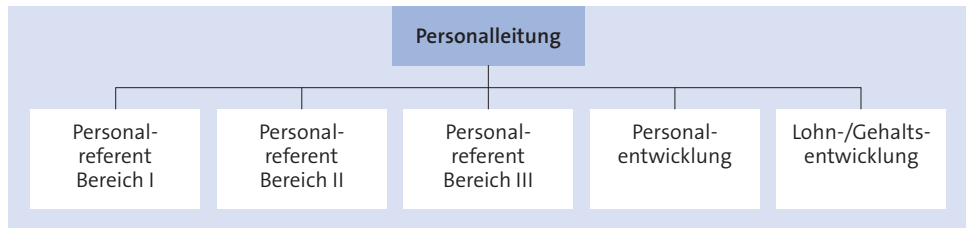
Beispiel



Mit der Bildung aufgabenbezogener bzw. funktionaler **Spezialbereiche** wurden in der Vergangenheit die Aufgabenstellungen eng abgegrenzt sowie sehr rationell und fachlich qualifiziert abgewickelt. Die Arbeitnehmer hatten bei unterschiedlichen Problemstellungen aber immer wieder andere Ansprechpartner, was einer guten persönlichen Mitarbeiterbetreuung nicht förderlich war.

Aus dieser Problematik heraus ist es vielfach wieder zu einer Rückentwicklung der Spezialisierung gekommen. **Personalreferenten** werden für bestimmte Mitarbeitergruppen oder Unternehmensbereiche eingesetzt, deren Aufgabe die Mitarbeiterbetreuung „aus einer Hand“ ist.

Beispiel



Wie zu sehen ist, bietet es sich auch beim Personalreferentenkonzept gegebenenfalls an, einzelne Aufgabenstellungen zu zentralisieren.

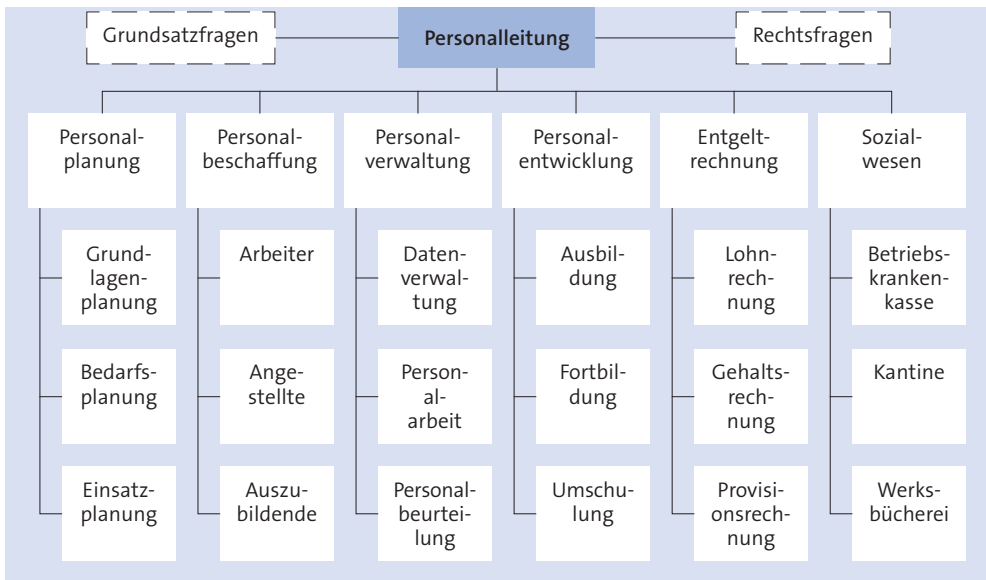
4.1.2 Großunternehmen

Sind Großunternehmen in den Organisationsformen der Divisionalorganisation, Matrixorganisation oder Tensororganisation gegliedert, besitzen die verschiedenen Unternehmens- oder Geschäftsbereiche üblicherweise jeweils eigenverantwortliche Personalabteilungen, die i. d. R. so aufgebaut sind, wie dies für mittlere Unternehmen beschrieben wurde.

Wird in Großunternehmen mit einem Bereich „**Personalwesen**“ gearbeitet, ist dieser Bereich oftmals gekennzeichnet durch:

- ▶ größere Zahl von Personalstellen
- ▶ mehrere hierarchische Ebenen im Personalbereich
- ▶ zunehmende Spezialisierung des Personalwesens.

Ein solcher Personalbereich kann z. B. die folgende Gliederung ausweisen:



4.2 Eingliederung

Die Eingliederung der Personalabteilung innerhalb des Unternehmens bestimmt:

- die **hierarchische Stellung** dieses Bereichs, z. B. als Stelle, Abteilung, Hauptabteilung, Geschäftsleitungsbereich
- die **Zuordnung zu einer Funktion** des Unternehmens, z. B. als Verwaltung, kaufmännische Leitung oder funktionslose Unterstellung unter den Vorsitzenden der Geschäftsleitung
- die **Bedeutung** dieses Bereichs im Gefüge des Unternehmens, z. B. als Aufgabenabwickler, Geschäftsleitungsberater oder Alleinentscheider
- die **Stellung** und den **Einfluss** des Personalleiters, der z. B. Abteilungsleiter, Prokurist oder Geschäftsleitungsmitglied sein kann.

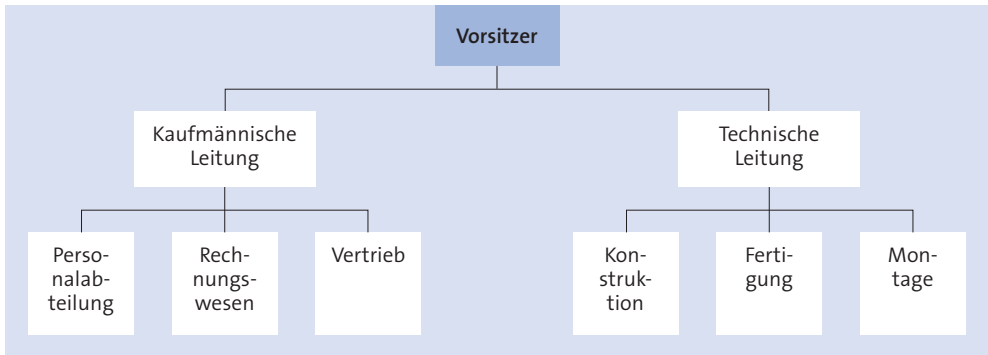
Da es in **Kleinunternehmen** i. d. R. keine eigenständige Stelle als Personalabteilung gibt, stellt sich hier nur die Frage, welcher Stelle die personalwirtschaftlichen Aufgaben zusätzlich zu übertragen sind. Somit wird die Eingliederung der Personalabteilung betrachtet für:

- **mittlere Unternehmen**
- **Großunternehmen.**

4.2.1 Mittlere Unternehmen

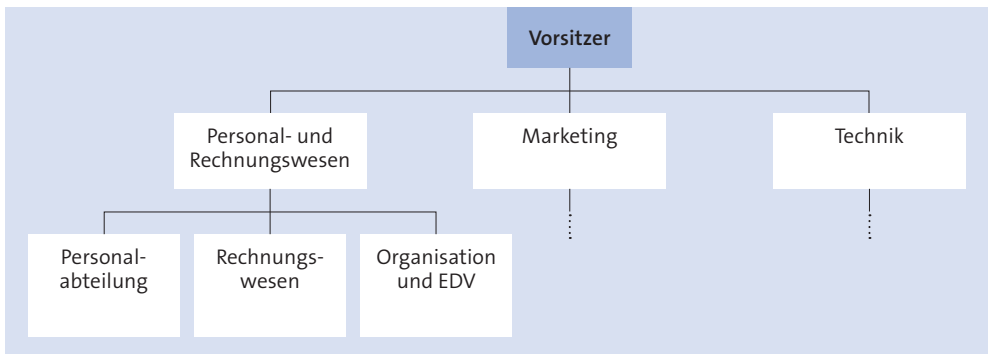
In mittleren Unternehmen wird die Personalabteilung nur ausnahmsweise ein in der Unternehmensleitung vertretener Funktionsbereich sein. Meist ist sie der kaufmännischen Leitung unterstellt, wie folgender **Organisationsplan** zeigt:

Beispiel



Die Aufgabe der Personalabteilung kann jedoch so angereichert werden, dass es als angemessen erweist, dafür ebenfalls einen **Leitungsbereich** einzurichten.

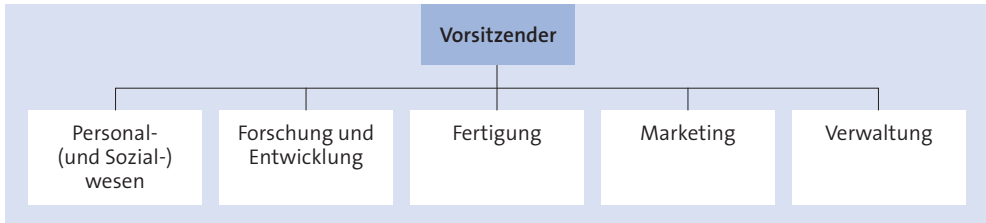
Beispiel



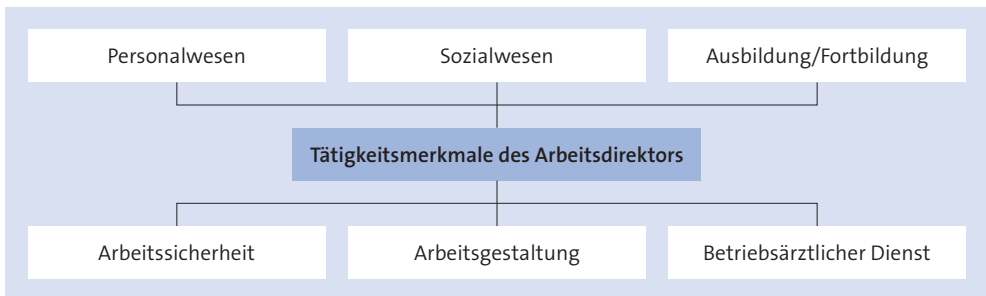
4.2.2 Großunternehmen

In Großunternehmen sollte der Personalbereich im Vorstand oder einem entsprechenden Geschäftsführungsorgan vertreten sein.

Beispiel



In Montanunternehmen mit mehr als 1.000 Arbeitnehmern ist gemäß dem Montanmitbestimmungsgesetz ein **Arbeitsdirektor** im Vorstand vorgeschrieben. Außerhalb von Montanunternehmen ist ein Arbeitsdirektor in Aktiengesellschaften und Gesellschaften mit beschränkter Haftung mit regelmäßig mehr als 2.000 Arbeitnehmern zu bestellen (§§ 1 Abs. 1, 33 MitbestG). Seine wesentlichen **Tätigkeitsgebiete** liegen in folgenden Bereichen:



Die mitunter vorgeschlagene Zuordnung des Personalwesens als **Stabstelle** zum Vorsitzenden eines Großunternehmens empfiehlt sich aus folgenden Gründen nicht:

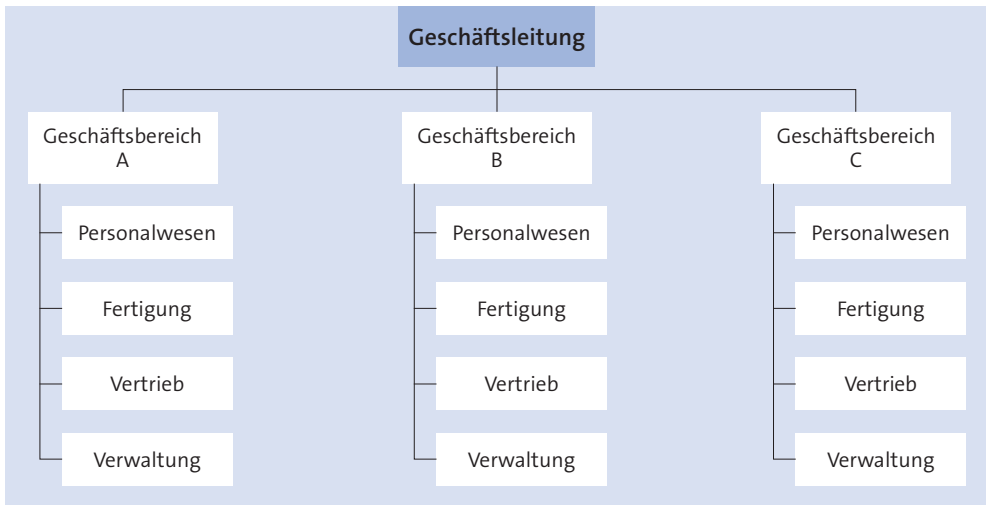
- ▶ Die überwiegenden Aufgaben des Personalwesens sind keine Stabs-, sondern Linienaufgaben.
- ▶ Umfassende Bereiche wie das Personalwesen in einem Großunternehmen besitzen nicht den Charakter einer Stabstelle.

Das Personalwesen sollte auf alle Fälle hierarchisch auf höchstmöglicher **Ebene** stehen. Es ist der Aufgabe der Personalwirtschaft nicht angemessen, sie organisatorisch lediglich auf Abteilungsebene anzusiedeln.

Sind Großunternehmen in den Organisationsformen der Divisionalorganisation, Matrixorganisation oder Tensororganisation aufgebaut, besitzen die verschiedenen Un-

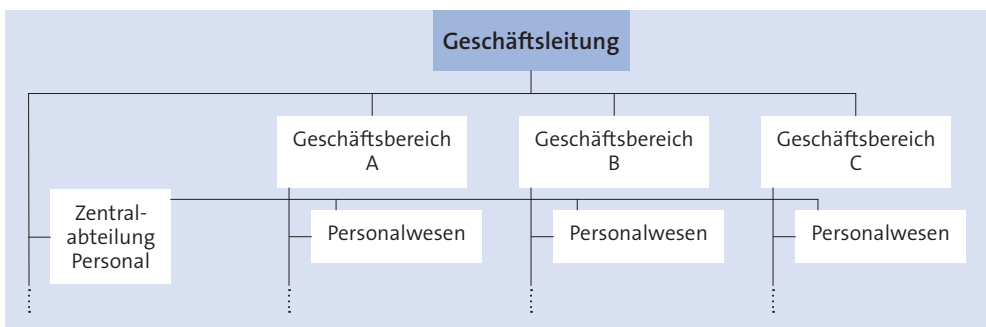
ternehmens- oder Geschäftsbereiche **eigenständige Personalabteilungen**. So kann der Organisationsplan bei einer Divisionalorganisation wie folgt aussehen:

Beispiel



Bei der Matrix- und der Tensororganisation kommt eine **Zentralabteilung „Personal“** hinzu, deren Aufgaben die Personalpolitik, die Sozialpolitik und die Koordination der Personalabteilungen ist. Ihr kann gegenüber den Personalabteilungen der Geschäftsbereiche ein Anweisungsrecht für Grundsatzfragen eingeräumt werden. Oft wird ihr aber nur die Stellung eines „primus inter pares“ zubilligt, was bedeutet, dass Grundsatzfragen nur gemeinsam zu entscheiden sind.

Beispiel



4.3 Ausrichtung

Die Anforderungen an die Personalabteilung sind in den vergangenen Jahren ständig gestiegen, was sich künftig weiter fortsetzen wird. Um die **Leistungsfähigkeit** der Personalabteilung bedeutungsgerecht zu **fundieren** und zu **verbessern**, wurden verschiedene Organisationskonzepte entwickelt.

Ihr wesentliches Ziel ist die **Kundenorientierung**, die sich darin zeigt, dass die Personalabteilung allen Kunden die von ihnen erwarteten Leistungen bestmöglich und effizient anbietet. Verbreitete **Organisationskonzepte** sind:

- ▶ Das **Cost-Center**, bei dem die Personalabteilung im Auftrag der Geschäftsführung definierte Leistungen und Aufgaben im Rahmen eines festgelegten **Kostenbudgets** zu erbringen hat. **Voraussetzung** hierfür ist, dass die Kosten der Dienstleistungen, die für die internen Kunden in Rechnung gestellt werden, von Anfang an festgelegt werden. Die Budgets werden dann über die **interne Gemeinkostenumlage** finanziert (Wunderer/Dick, 2007).
- ▶ Das **Service-Center**, bei dem die Personalabteilung als **Servicegeber** eine organisatorisch abgegrenzte Einheit ist, der eindeutig definierte Aufgaben zugewiesen werden. **Servicenehmer** können alle Mitarbeiter, alle Bereiche und eine große Anzahl interner und externer Einzelpersonen oder organisierter Personengruppen sein.

Ziel des Service-Centers ist es, den Servicenehmern kostendeckend über interne, verursachungsgerechte und kostenorientierte Transferpreise auf Basis der Selbstkostenpreise interne, marktfähige Dienstleistungen anzubieten (Bühner, 2004; Oechsler, 2018). Alternativ dazu besteht für die Servicenehmer auch die Möglichkeit, einzelne Leistungen am **externen Markt** zu beziehen.

Daher bietet sich eine Personalabteilung als Service-Center nur dort an, wo stark **standardisierte Personalleistungen** erstellt und **Größenvorteile** genutzt werden können, um kostendeckend zu arbeiten (Scholz, 2013), z. B. bei der Fortbildung.

- ▶ Das **Profit-Center**, bei dem die Personalabteilung als rechtlich unselbstständiger oder ausgegliederter, rechtlich selbstständiger Bereich gestaltet sein kann (Ackermann, 2001; Bühner, 2010). Sein Grundgedanke besteht darin, dass die Leitung der Personalabteilung nicht nur wie schon bisher **Kostenverantwortung** übernimmt, sondern zusätzlich auch **Ertragsverantwortung**.

Es werden marktfähige Dienstleistungen bereitgestellt, die von internen bzw. externen Kunden nachgefragt und gegen Zahlung kosten- oder marktorientierter **Verrechnungspreise** genutzt werden können (Jung, 2008). Da interne Kunden die Leistungen auch extern beschaffen dürfen, ist wesentliches **Ziel** jedes Profit-Centers, marktgerechte Leistungen, die sich an den Wünschen der Kunden orientieren, wirtschaftlich und effizient zu erstellen, um Absatzchancen zu haben, z. B. bei Fortbildungen.

- ▶ Das **Wertschöpfungs-Center**, das eine Kombination aus Cost-Center und Profit-Center darstellt und als eine strategische Geschäftseinheit verstanden werden kann. Es dient dazu, als **Unternehmen im Unternehmen** eigenständig und selbstverantwortlich kostenbewusste und kundenorientierte Personaldienstleistungen bereitzustellen (Berthel/Becker, 2017).

Die Personalabteilung verkauft **wirtschaftlich autonom** ihre Personaldienstleistungen an andere Unternehmensfunktionen. Sie kann somit Aufwendungen und Erträge sowie den tatsächlichen Gewinn pro Personaldienstleistung feststellen. Die Personaldienstleistungen werden damit am Wertschöpfungsgedanken ausgerichtet, ihr Beitrag zur Steigerung der Unternehmensleistung offen gelegt.

Aufgabe 4 > Seite 595

4.4 Geschäftsprozesse

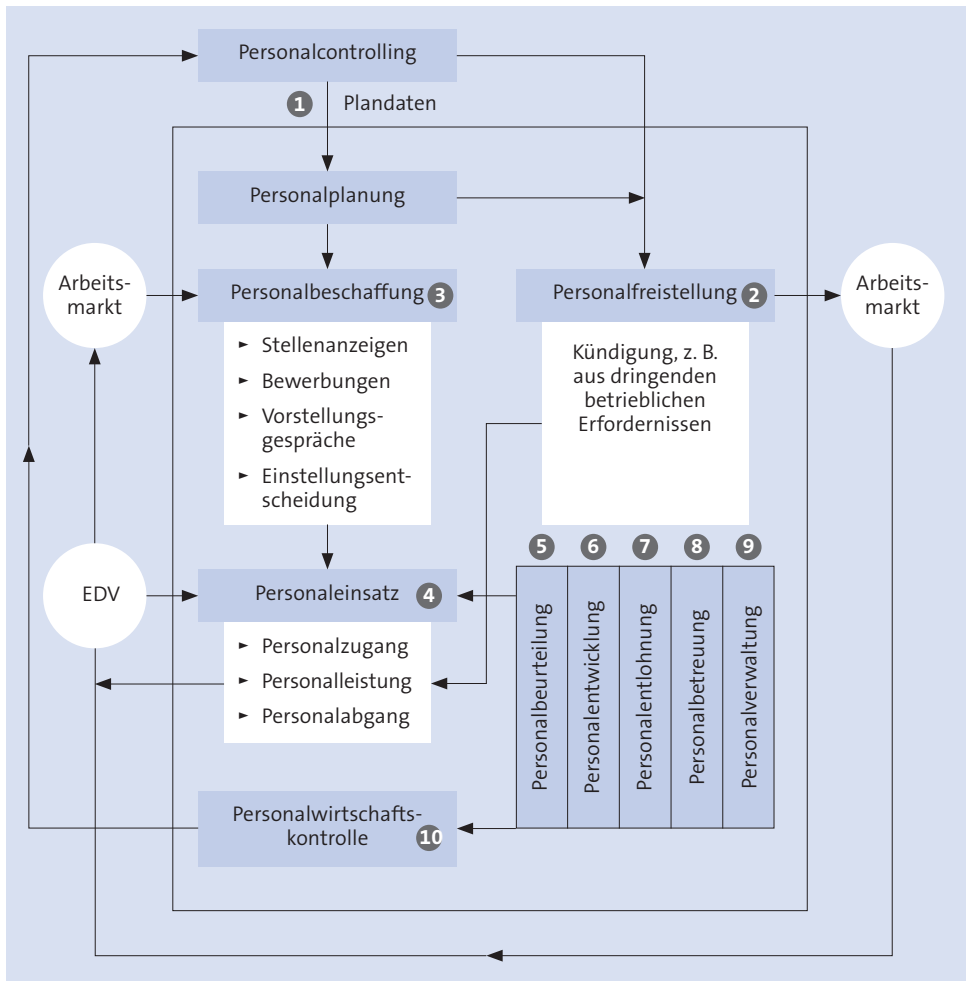
Als **Prozess** wird eine Kette zwangsläufig aufeinander aufbauender Vorgänge bezeichnet, die einen definierten Beginn, definierte Elemente und ein definiertes Ende aufweisen. Die **Geschäftsprozesse** bilden zusammenhängende, abgeschlossene Folgen von Tätigkeiten zur Erfüllung betrieblicher – hier personalwirtschaftlicher – Aufgaben.

Von den Geschäftsprozessen können die **Führungsprozesse** unterschieden werden. Sie beinhalten die zeitlichen Abläufe der zweckgerichteten Beeinflussung des Unternehmens bzw. seiner Mitarbeiter durch Führungskräfte, z. B. als Prozesse auf den einzelnen Führungsebenen oder als Planungsprozesse.

Geschäftsprozesse der Personalwirtschaft stellen – gesamtbetrieblich gesehen – **Unterstützungsprozesse** dar, die dazu geeignet sind, die mit der Leistungserstellung und Leistungsverwertung des Unternehmens als **Kernprozesse** unmittelbar verbundenen Prozesse zu flankieren. Sie können sich grundsätzlich beziehen auf:

- **Einzelne Aufgaben(bereiche)** der Personalabteilung, z. B. im Rahmen der Beschaffung, der Auswahl, des Einsatzes, der Versetzung bzw. der Kündigung der Mitarbeiter oder bei der Mitarbeiterverwaltung.

- Die **gesamte Personalabteilung** mit allen von ihr zu leistenden Aufgaben. Der Geschäftsprozess weist z. B. folgende **Grundstruktur** auf:



Vorgänge dieses personalwirtschaftlichen Geschäftsprozesses sind:

- ① Die Personalplanung erhält Plandaten vom Personalcontrolling.
- ② Ist die geplante Stellenzahl kleiner als der Personalbestand: Personalfreistellung.
- ③ Ist die geplante Stellenzahl größer als der Personalbestand: Personalbeschaffung.
- ④ Nach der Personalbeschaffung erfolgt der Personaleinsatz.
- ⑤ Die Mitarbeiter werden, z. B. in der Zugangs-, Leistungs- und Abgangsphase beurteilt.
- ⑥ Die Personalentwicklung erfolgt ebenfalls erst während des Personaleinsatzes.
- ⑦ Die Entlohnung beginnt mit dem Zugang und endet mit dem Abgang des Mitarbeiters.

- 8 Die Personalbetreuung umfasst z. B. die Betreuung durch einen Werksarzt.
- 9 Es werden Personalakten geführt und in das Personalinformationssystem übernommen.
- 10 Die Personalwirtschaftskontrolle achtet darauf, dass Prozesse effizient ablaufen.

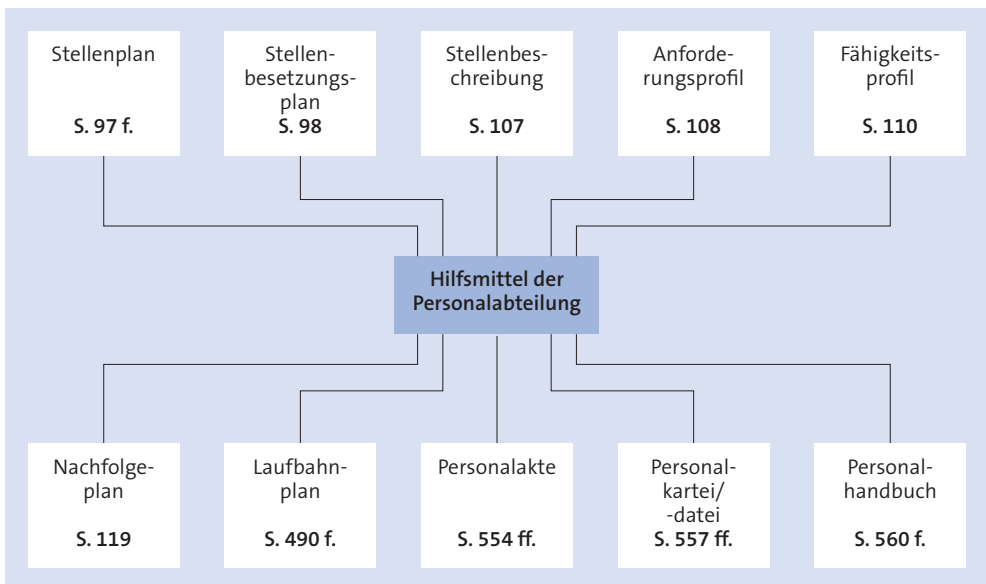
Mithilfe der prozessbezogenen Organisation innerhalb der Personalabteilung sollen die Prozesszeiten verkürzt, die Prozessqualität verbessert und die Prozesskosten reduziert werden. Ihre **Gestaltungsgrundsätze** sind u. a. (Krause/Krause, 2007):

- ▶ ganzheitliche Prozessgestaltung
- ▶ eindeutig definierte Schnittstellen
- ▶ kundenorientierte Ausrichtung
- ▶ wertschöpfungsorientierte Betrachtungsweise
- ▶ Ausschöpfung der Verbesserungspotenziale.

Die Prozessgestaltung sollte sich vorrangig auf Prozesse mit **hoher Wertschöpfung** beziehen und anstreben, Prozesse ohne oder mit geringer Wertschöpfung so gering wie möglich zu halten.

4.5 Hilfsmittel

Es gibt eine Vielzahl von organisatorischen Hilfsmitteln, derer sich die Personalabteilung bedient. Dazu zählen insbesondere:



Sie werden auf den angegebenen Seiten näher beschrieben.

5. Personalcontrolling

Das Personalcontrolling verbindet den Prozess der Planung, Kontrolle und Steuerung mit der Informationsversorgung. Seine zentrale **Aufgabe** besteht darin, die Personalverantwortlichen darin zu unterstützen, dass die personellen Maßnahmen in allen personalwirtschaftlichen Teilbereichen einen positiven Beitrag sowohl zu den personalwirtschaftlichen als auch zu den Unternehmenszielen bewirken.

Mithilfe des Personalcontrolling wird eine vorausschauende, unternehmerische und professionelle, auf die Unternehmensstrategie und zukünftige Herausforderungen ausgerichtete Personalarbeit ermöglicht. Es zwingt zu klaren Definitionen der Ziele und sensibilisiert in Bezug auf die Kosten und Risiken, die mit dem Personal verbunden sind. Vielfach werden unterschieden:

- ▶ Das **operative Personalcontrolling**, das der Unterstützung wiederkehrender Arbeitsgänge und Aufgaben des Tagesgeschäftes dient und von den Führungskräften ausgeht, und das **strategische Personalcontrolling**, das vor allem der Überprüfung der Personalstrategie sowie der Umsetzung dieser Strategie in Ziele und daraus ableitbaren Maßnahmen dient und eher durch die Personal- oder Unternehmensleitung erfolgt.

Häufig wird die Auffassung vertreten, dass das operative Personalcontrolling einen Zeithorizont von (ggf. bis zu) einem Jahr umfasst und das strategische Personalcontrolling entsprechend auf einen größeren Zeitraum gerichtet ist.

In der Praxis wird mitunter auch zwischen strategischem Controlling (langfristig, auf die obere Führungsebene bezogen), taktischem Controlling (mittelfristig, betrifft die mittlere Führungsebene) und operativem Controlling (kurzfristig, auf die untere Führungsebene gerichtet) unterschieden.

- ▶ Das quantitativ und qualitativ ausgerichtete Personalcontrolling, die sich durch **Daten unterschiedlicher Messbarkeit** unterscheiden:

Quantitatives Personalcontrolling

Es arbeitet mit unmittelbar messbaren **Mengen** und **Werten**, z. B. aus dem Personalrechnungs- oder Personalberichtswesen. Dieses Personalcontrolling bezieht sich insbesondere auf die Kosten im Personalbereich und dient z. B. der (Bröckermann, 2016):

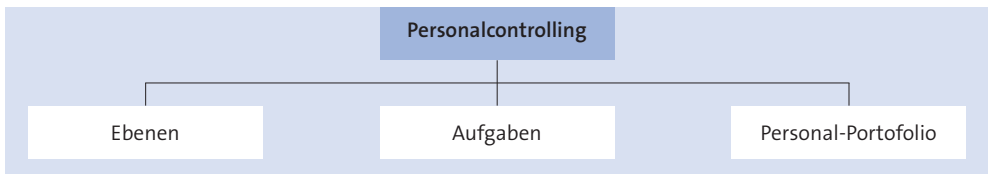
- ▶ Analyse der Arbeitsproduktivität
- ▶ Untersuchung der Wertschöpfung
- ▶ Beurteilung kostenwirksamer Aktivitäten
- ▶ Optimierung der Personalkapazität
- ▶ Analyse der Entgeltsysteme
- ▶ Steuerung der Personalentwicklung
- ▶ Optimierung der Personalbetreuung.

Qualitatives Personalcontrolling	Dabei geht es um alle personalwirtschaftlichen Bereiche bzw. Aktivitäten, die nicht unmittelbar messbar sind, z. B. die: ▶ Wirkung von Personalentwicklungsmaßnahmen ▶ Analyse von Krankheitsquoten ▶ Untersuchung der Fluktuation ▶ Analyse von Motivation/Identifikation ▶ Untersuchung der Führungsgegebenheiten.
---	--

- Das faktororientierte oder prozessorientierte Personalcontrolling, die unterschiedliche **Optimierungsansätze** aufzuweisen:

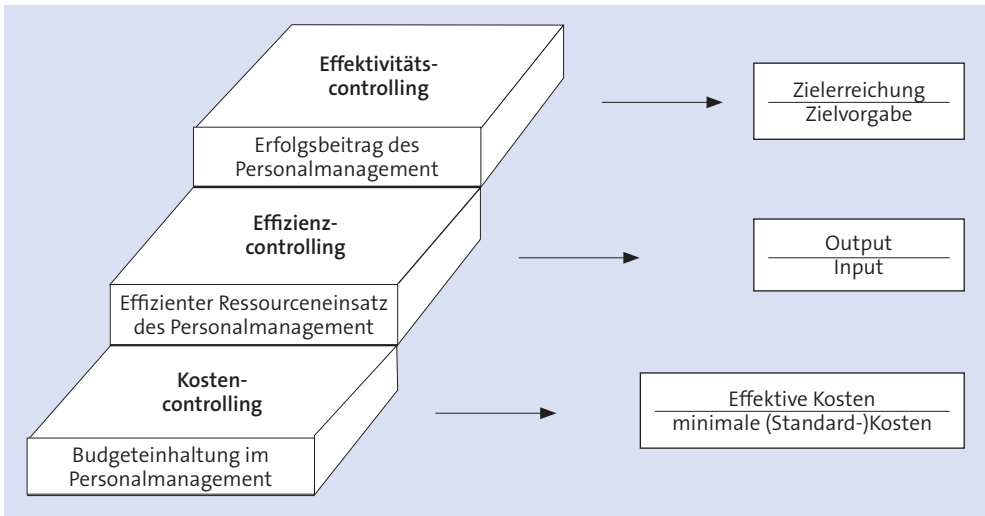
Faktororientiertes Personalcontrolling	Es versucht, den Einsatz des Faktors Personal zu optimieren. Dabei stehen unternehmensweite Betrachtungen und Analysen zur Steuerung des Personals im Vordergrund. So wird z. B. untersucht, welche Anzahl an Mitarbeitern welche Leistungen erzielen konnte und wie viel an Mehrarbeitszeit aufgewendet wurde.
Prozessorientiertes Personalcontrolling	Bei ihm geht es um die Optimierung der Personalarbeit. Somit liegt ein Schwerpunkt der Betrachtungen auf allen Controllingaktivitäten des Personalbereichs und den personalwirtschaftlichen Prozessen. Im Mittelpunkt stehen die Kundenorientierung des Personalbereichs und die Prozessoptimierung (DGFP, 2001).

Bezüglich des Personalcontrolling sollen behandelt werden:



5.1 Ebenen

Im Unternehmen gibt es unterschiedliche **Adressaten**, denen das Personalcontrolling die erforderlichen Informationen liefert. Sie haben verschiedene Ansprüche und Erwartungen an die Daten. Aus diesem Grunde werden drei **Ebenen** des Personalcontrolling unterschieden (Wunderer/Jaritz, 2007; Hilb, 2007):

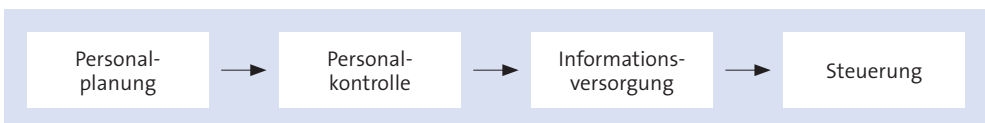


Mithilfe des **Effektivitätscontrolling** wird die Zweckmäßigkeit personalwirtschaftlicher Aktivitäten hinterfragt und somit ein Erfolgsbeitrag der Personalarbeit zum Unternehmenserfolg aufgezeigt. Sein **Ziel** ist darin zu sehen, die Personalfunktionen zur langfristigen Sicherung des Humanpotenzials bedarfsgerecht zu gestalten. Es wird auch **Erfolgscontrolling** genannt.

- Das **Effizienzcontrolling** bezieht sich auf die personalwirtschaftlichen Prozesse, die auf ihre Produktivität hin untersucht werden, was durch einen Vergleich von tatsächlichem und geplantem Ressourceneinsatz erfolgt. Seine **Durchführung** wird dadurch erschwert, dass die Prozesse vielfach schwer eindeutig abgrenzbar sind. Es wird auch als **Wirtschaftlichkeitscontrolling** bezeichnet.
- Beim **Kostencontrolling** handelt es sich um die periodische Planung und Kontrolle der Personalkosten und der Kosten der Personalabteilung. Mit ihm wird das **Ziel** verfolgt, die Einhaltung von Budgetvorgaben zu überprüfen. Mitunter wird es auch **kalulatorisches Controlling** genannt.

5.2 Aufgaben

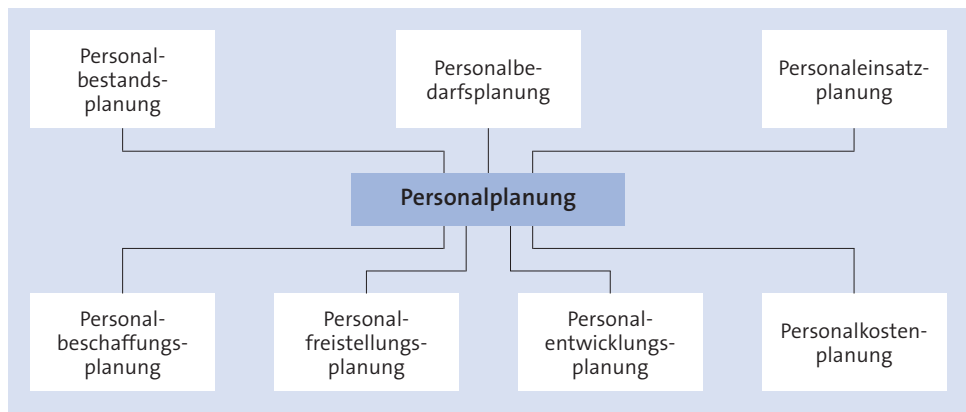
Dem Personalcontrolling obliegen – wie eingangs begrifflich bereits festgestellt wurde – vier Aufgaben, die auch als **Phasen** des Personalcontrolling angesehen werden können:



- Die **Personalplanung** ist die gedankliche Vorwegnahme des zukünftigen Personalgeschehens im Unternehmen. Sie dient dazu, den Produktionsfaktor „Arbeit“ andauernd zu wirtschaftlichen Bedingungen zu sichern, den optimalen Einsatz der Mitarbeiter zu gewähren und bestmögliche Arbeitsbedingungen zu schaffen.

Die **Bedeutung** der Personalplanung hat in den vergangenen Jahren zugenommen, da sie ein wesentlicher Bestandteil der Unternehmensplanung geworden ist, mit dem z. B. Fehlentwicklungen vermieden, Unsicherheit verringert und Konflikte ausgeschlossen oder begrenzt werden können.

Die Personalplanung überführt die Ziele des Personalwesens und die festgelegte Personalpolitik in **Maßnahmen**. Sie trägt damit zur Erreichung der Unternehmensziele bei. Als **gegenstandsbezogene Planung** kann sie sein, wie ausführlich in >> Kapitel B. beschrieben:



- Die **Personalkontrolle** schließt sich der Planung und der darauf folgenden Durchführung bzw. Gestaltung personalwirtschaftlicher Maßnahmen an. Mit ihr können die Wirksamkeit personalwirtschaftlicher Maßnahmen, die Ursachen für Veränderungen sowie der Zielerreichungsgrad einzelner Bereiche festgestellt und daraus notwendige Handlungsanweisungen zur Verbesserung der aktuellen Situation abgeleitet werden (RKW, 1996).

Als **Maßnahmen** der Personalkontrolle sind zu unterscheiden:

Überwachung	Sie ist eher vergangenheitsorientiert. Es werden die Ist-Werte ermittelt und sich ggf. ergebende Differenzen zu den in Zielen oder Plänen festgelegten Soll-Werten festgestellt.
Untersuchung	Sie ist vergangenheits- und zukunftsorientiert. Mit ihr werden die Soll-Ist-Abweichungen der Vergangenheit einer Analyse unterzogen, wodurch zukünftige Vorgabevisionen oder Steuerungsmaßnahmen möglich werden.

Die Personalkontrolle kann auf verschiedenen **Ebenen** des Unternehmens erfolgen, d. h. sie ist unternehmensorientiert, bereichsorientiert, gruppenorientiert oder in Bezug auf den einzelnen Mitarbeiter möglich. Wichtig erscheint, dass ihre Durchführung dem **Humanitätsprinzip** gerecht wird.

- Die **Informationsversorgung** ist die Weitergabe bzw. Mitteilung von Daten. Sie stellt die notwendige Grundlage für das Personalcontrolling dar und umfasst als **Maßnahmen**:

Bedarfs- ermittlung	Mit ihr ist festzustellen, wer Informationen in welchem Umfang, zu welcher Zeit, an welchem Ort und in welcher Qualität benötigt. Dabei ist darauf zu achten, dass sich Kosten und Nutzen der Bedarfsermittlung entsprechen. Dabei gibt es Berichtsinformationen , die periodisch vorgelegt werden, einen definierten Umfang aufweisen und auf Ist-Werten basieren, und Steuerungsinformationen , die bei Abweichungen gegeben werden und sich nur auf kritische Daten auf der Grundlage von Soll- und Ist-Werten beziehen.
Informations- beschaffung	Bei ihr kann auf vorhandene Daten zurückgegriffen werden, z. B. der Lohn- und Gehaltsabrechnung oder Daten sind – gegebenenfalls kosten- aufwändig – zu beschaffen. Unerlässlich ist die Aktualität der Daten.
Informations- aufbereitung	Sie dient dazu, die beschafften Daten inhaltlich zu verdichten, zu verknüpfen bzw. zu spezifizieren. Dabei ist zu beachten, dass jeder Adressat andere Daten benötigt, die ihm empfängergerecht aufzubereiten sind.
Informations- übermittlung	Sie wird mithilfe des Personalberichtswesens als formalem Instrument oder durch informelle Kommunikation den jeweiligen Adressaten erreicht. Das sollte zeitnah und zielgerichtet erfolgen.

Die geeignete Informationsversorgung ist unerlässlich, um die Steuerung der Personalprozesse vorzunehmen, die nach Möglichkeit kein Reagieren sein sollte, sondern ein Agieren auf der Basis von **Frühwarnindikatoren**. Damit können Fehlentwicklungen bereits erkannt und vermieden werden, bevor größere Schäden entstehen.

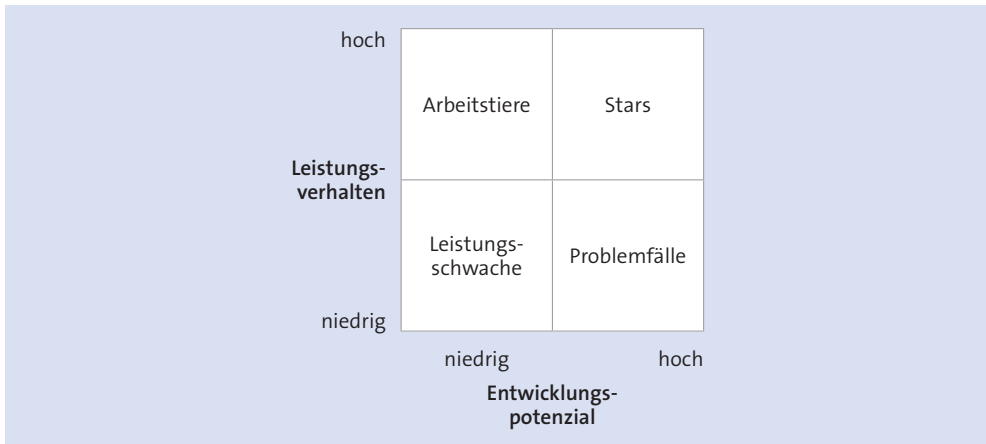
- Die **Steuerung** des Personalgeschehens erfolgt auf der Basis der Kontrollergebnisse, z. B. als Verringerung der Fehlzeiten oder der Fluktuation bzw. als Verbesserung der Produktivität. Sie kann durchgeführt werden als:

Vorsteuerung	Bei ihr geschieht die Steuerung vor dem Eintritt von Störungen zukunftsbezogen und inputorientiert aufgrund von Frühwarnindikatoren , z. B. durch vorbeugende Maßnahmen der Personalentwicklung.
Nach- steuerung	Dabei wird vergangenheitsbezogen gesteuert, d. h. nach Eintritt einer Störung und outputorientiert, z. B. durch Maßnahmen der Personalentwicklung als Konsequenz aus einem als fehlerhaft erkannten Arbeitsverhalten.

Nach Möglichkeit sollte der Vorsteuerung gegenüber der Nachsteuerung der Vorzug gegeben werden, um Probleme frühzeitig abzuwenden bzw. zu minimieren.

5.3 Personal-Portfolio

Im Rahmen des strategischen Personalcontrolling werden Personal-Portfolios eingesetzt, die auch **Human-Resource-Portfolios** genannt werden. Sie sind als Ist-Portfolio und als Ziel-Portfolio erstellbar. Ihr Vergleich legt Abweichungen offen und bewirkt die Einleitung geeigneter Maßnahmen. *Odiorne (1984)* schlägt z. B. folgendes Personal-Portfolio vor:



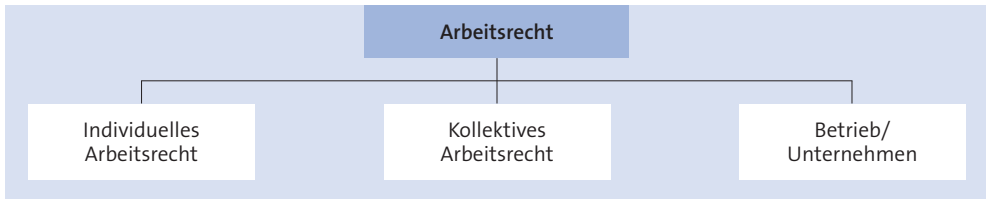
Daraus können als personalbezogene Schlüsse gezogen werden (*Bühner, 2010*):

- ▶ **Leistungsschwache Mitarbeiter** müssen voraussichtlich auf unbedeutendere Stellen versetzt werden oder es wird eine Trennung von ihnen erforderlich, z. B. als Kündigung oder Outplacement. Sie werden auch als **Problemfälle** bezeichnet.
- ▶ **Arbeitstiere** benötigen individuelle Führung, um nicht in den leistungsschwachen Bereich abzusinken. Es wird hier auch von **Fachkräften** gesprochen, bei denen sich z. B. Job Engagement- oder Spezialisierungsmaßnahmen anbieten.
- ▶ **Problemfälle** müssen zur Verbesserung ihres Leistungsverhaltens angehalten werden. Dabei kann es sich um **Nachwuchskräfte** handeln, für die sich z. B. Job Rotation oder Fachschulungen als geeignet erweisen.
- ▶ **Stars** sind besonders zu fördern, z. B. mittels Job Enrichment, Fortbildungsmaßnahmen, Beförderung. Sie stellen die herausragenden Leistungs- und Potenzialträger dar und werden **Spitzenkräfte** genannt.

Das Personal-Portfolio unterstützt das Personalcontrolling vor allem in der Planungsfunktion und der Vorsteuerungsfunktion. Es lässt eine rechtzeitige **Identifikation** von Stärken und Schwächen in der Mitarbeiterstruktur sowie die **Aufdeckung** von Chancen und Gefahren zu, die durch das Personal bewirkt werden.

6. Arbeitsrecht

Das für die Personalwirtschaft zuständige Recht ist das Arbeitsrecht. Es betrifft die Arbeitnehmer und Arbeitgeber und stellt die **Gesamtheit der Normen** dar, die die Beziehungen der an einem abhängigen Arbeitsverhältnis beteiligten Personen regelt, z. B. Gesetze, Verordnungen, Tarifverträge, Betriebsvereinbarungen. Zu unterscheiden sind:



Das **Sozialrecht** bildet die Ergänzung des Arbeitsrechts.

6.1 Individuelles Arbeitsrecht

Das individuelle Arbeitsrecht regelt die **Einzelbeziehungen** zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern. Es wird auf das Arbeitsverhältnis angewandt, im Rahmen dessen sich ein Arbeitnehmer verpflichtet, seine Arbeitskraft gegen Entgelt einem Arbeitgeber weisungsgebunden zur Verfügung zu stellen.

Als **Bereiche** des individuellen Arbeitsrechts sollen unterschieden werden:

- **Arbeitsvertragsrecht**
- **Arbeitsschutzrecht.**

Daneben ist das **Recht der Arbeitsgerichtsbarkeit** für das individuelle Arbeitsrecht bedeutsam.

6.1.1 Arbeitsvertragsrecht

Der Arbeitsvertrag ist im rechtlichen Sinn ein Unterfall des **Dienstvertrages**. Für ihn sind mehrere Gesetze maßgeblich:

- das **Bürgerliche Gesetzbuch (BGB)**, das von grundlegender Bedeutung ist und in den §§ 611- 630 die Vorschriften des Dienstvertrages enthält
- das **Handelsgesetzbuch (HGB)**, das in den §§ 59 ff. das Arbeitsvertragsrecht für Handlungsgehilfen und Handlungslehrlinge ausweist
- die **Gewerbeordnung (GewO)**, die die Stellung der gewerblichen Arbeiter im Titel VII regelt.

Der Arbeitsvertrag wird zwischen zwei **Parteien** geschlossen. Das sind:

- Der **Arbeitgeber**, der eine natürliche oder eine juristische Person sein kann, aber auch ein nicht rechtsfähiger Personenverband wie die GdBR, OHG und KG. Er beschäftigt mindestens einen Arbeitnehmer. Er ist zum einen **Vertragspartner** des Arbeitnehmers (AN), zum anderen **Organ der Betriebsverfassung** und kann Unternehmer sein, muss es aber nicht und umgekehrt. Dem Arbeitgeber obliegen:

Rechte	► Organisation des Arbeitsablaufs ► Erteilung von Weisungen an Arbeitnehmer (Direktionsrecht)
Pflichten	► Lohnzahlungspflicht als Hauptpflicht (§ 611 BGB) ► Fürsorgepflicht (Wahrung schutzwürdiger AN-Interessen) ► Beschäftigungspflicht des eingestellten Arbeitnehmers ► Gleichbehandlungspflicht (keine willkürliche Schlechterstellung einzelner AN – § 75 Abs. 1 BetrVG; Gleichbehandlungsgesetz) ► Urlaubsgewährungspflicht gemäß § 1 BurlG ► Zeugniserteilungspflicht über die AN-Tätigkeit

Der Arbeitgeber hat die Lohnsteuer und die Beiträge zur Sozialversicherung zu berechnen und abzuführen sowie die Beiträge für die Berufsgenossenschaft zu erbringen.

- Der **Arbeitnehmer** erbringt bei einem Arbeitgeber aufgrund eines Arbeitsvertrages fremdbestimmte Arbeitsleistungen. Er kann nach § 5 Abs. 1 BetrVG sein:

Arbeiter	Er ist überwiegend körperlich-mechanisch tätig.
Angestellter	Er ist überwiegend geistig-gedanklich tätig.
Auszubildender	Er ist ein zur Berufsausbildung Beschäftigter.
Heimarbeiter	Beschäftigter, der in der Hauptsache für den Betrieb arbeitet.

Das BetrVG findet, soweit nicht ausdrücklich anders bestimmt, keine Anwendung auf **leitende Angestellte** als Personen, die mit der Wahrnehmung von Arbeitgeberfunktionen betraut sind (§ 5 Abs. 3, 4 BetrVG). Selbstständige und Beamte z. B. sind **keine Arbeitnehmer**. Arbeitnehmer haben, ebenso wie auch Arbeitgeber (AG), verschiedene Rechte und Pflichten:

Rechte	► Lohnzahlung als Anspruch auf das vereinbarte Entgelt ► Fürsorge durch Wahrung schutzwürdiger Interessen ► Beschäftigung bei bestehendem Arbeitsverhältnis ► Gleichbehandlung durch den Arbeitgeber ► Urlaubsgewährung gemäß der rechtlichen Vorschriften ► Zeugniserteilung über die abgeleistete Tätigkeit
Pflichten	► Arbeitspflicht (Erbringung der vereinbarten Arbeitsleistung) ► Treuepflicht (Schutz berechtigter AG-Interessen) ► Haftungspflicht bei Vorsatz und grober Fahrlässigkeit, teilweise bei mittlerer Fahrlässigkeit, garnicht bei leichter Fahrlässigkeit

6.1.2 Arbeitsschutzrecht

Das Arbeitsschutzrecht enthält Normen, die dem Arbeitgeber **öffentlich-rechtliche Pflichten** auferlegen, um die für den Arbeitnehmer von der Arbeit ausgehenden Gefahren zu beseitigen oder zu mindern. Zu unterscheiden sind:

► **Allgemeine Schutzvorschriften** für alle Arbeitnehmer bzw. Arbeitgeber, z. B. als:

Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG)	Es ist seit 08/2006 in Kraft und soll Benachteiligungen in Beschäftigung und Beruf wirksam begegnen, die auf ► Rasse ► ethnische Herkunft ► Geschlecht ► Religion ► Weltanschauung ► Behinderung ► Alter ► sexuelle Identität beruhen. Das Gesetz bezieht sich u. a. auf die Bedingungen für den Zugang zur Erwerbstätigkeit, Beschäftigungs- und Arbeitsbedingungen, Berufsbildung und Sozialschutz. Benachteiligte Arbeitnehmer können sich bei den zuständigen Stellen, z. B. Arbeitgeber oder Betriebsrat, beschweren. Sie haben gegenüber dem Verursacher ein Recht auf Schadenersatz und Unterlassung. (Ausschließlich) bei groben Verstößen haben der Betriebsrat sowie im Betrieb vertretene Gewerkschaften ein eigenständiges Klagerecht.
Arbeitssicherheitsgesetz (ArbSichG)	Es enthält Regelungen für Betriebsärzte, Sicherheitsingenieure und andere Fachkräfte für Arbeitssicherheit, die Arbeitgeber und Arbeitnehmer unterstützen sollen.
Arbeitsstättenverordnung (ArbStättVO)	Sie umfasst Anforderungen an Werkstätten, Büros usw., die auf dem aktuellen sicherheitstechnischen, arbeitsmedizinischen, hygienischen und ergonomischen Erkenntnisstand beruhen.
Arbeitszeitgesetz (ArbZG)	Es dient dazu, die Sicherheit und den Gesundheitsschutz der Arbeitnehmer bei der Arbeitszeitgestaltung zu gewährleisten und die Rahmenbedingungen für flexible Arbeitszeiten zu verbessern sowie den Sonntag und die Feiertage zu schützen.
Gewerbeordnung (GewO)	Sie weist Regelungen über den allgemeinen Betriebs- und Gefahrenschutz auf und dient dem Schutz des Lebens und der Gesundheit der Arbeitnehmer.
Kündigungsschutzgesetz (KSchG)	Es sichert den Arbeitnehmer vor Nachteilen einer Kündigung durch den Arbeitgeber. Kündigungsschutz können alle Arbeitnehmer unter bestimmten Bedingungen geltend machen.
Entgeltfortzahlungsgesetz (EFZG)	Es regelt die Ansprüche auf Zahlung des Arbeitsentgelts an Feiertagen und während einer unverschuldeten Arbeitsunfähigkeit durch Krankheit des Arbeitnehmers (sechs Wochen Fortzahlung).

► **Spezielle Schutzvorschriften** für einzelne Gruppen von Arbeitnehmern. Dazu zählen:

Berufsbildungs- gesetz (BBiG)	Es bezieht sich auf alle Personen, die in einer beruflichen Aus- und Fortbildung bzw. Umschulung stehen.
Heimarbeitsgesetz (HAG)	Es enthält für Heimarbeiter und Hausgewerbetreibende einen besonderen Arbeitszeit-, Gefahren-, Vergütungs-, Kündigungsschutz.
Jugendarbeits- schutzgesetz (JArbSchG)	Es gilt für alle Beschäftigten unter 18 Jahren und regelt z. B. die Höchstarbeitszeit für Jugendliche, ihre Ruhepausen, ihren Urlaubsanspruch.
Mutterschutz- gesetz (MuSchG)	Es enthält seit 2018 Neuregelungen. Sein Ziel ist es, die Gesundheit der Frau und ihres Kindes am Arbeits-, Ausbildungs- und Studienplatz während der Schwangerschaft, nach der Entbindung und in der Stillzeit zu schützen. So enthält es z. B. Vorschriften über Beschäftigungsverbote (sechs Wochen vor, acht Wochen nach Entbindung bzw. auf ärztliche Weisung) und Einsatzverbote.
Schwerbehinder- tenrecht	Das Schwerbehindertenrecht ist im Sozialgesetzbuch (SGB IX) zu finden. Es regelt den Schutz von Schwerbehinderten (Grad der Behinderung mindestens 50) und ihnen gleichgestellter Personen (Grad der Behinderung mindestens 30). Dazu zählen u. a.: ► Die Pflicht der Arbeitgeber zur Beschäftigung schwerbehinderter Menschen, die für Arbeitgeber mit jahresdurchschnittlich monatlich mindestens 20 Arbeitsplätzen besteht. Sie haben mit Schwerbehinderten zu besetzen (§ 154 SGB IX): - mindestens 5 % der Arbeitsplätze. ► Eine Ausgleichsabgabe, die für jeden unbesetzten Pflichtarbeitsplatz vom Arbeitgeber zu leisten ist. Sie beträgt je Monat und unbesetztem Pflichtarbeitsplatz (§ 160 SGB IX): - 125 € bei Beschäftigungsquote zwischen 3 % und 5 % - 220 € bei Beschäftigungsquote zwischen 2 % und unter 3 % - 320 € bei Beschäftigungsquote unter 2 % ► Eine Kündigung von Schwerbehinderten bzw. ihnen Gleichgestellten ist ohne vorherige Zustimmung des Integrationsamtes nicht zulässig. Insofern besteht ein besonderer Kündigungsschutz, wenn der behinderte Mitarbeiter regelmäßig seinen Wohnsitz oder seinen gewöhnlichen Aufenthalt in Deutschland hat oder regelmäßig dort seine Beschäftigung ausübt.

6.2 Kollektives Arbeitsrecht

Während das individuelle Arbeitsrecht die Rechtsverhältnisse zwischen den einzelnen Arbeitgebern und Arbeitnehmern regelt, bezieht sich das kollektive Arbeitsrecht auf das Recht zwischen den **Sozialpartnern**.

Grundlage des kollektiven Arbeitsrechts ist die **Koalitionsfreiheit**, die in Art. 9 Grundgesetz (GG) garantiert wird und nicht eingeschränkt werden darf (Art. 10, 79 GG). Darunter wird das „Recht zur Vereinigung zum Zweck der Förderung der Arbeits- und Wirtschaftsbedingungen“ verstanden. Dementsprechende Vereinigungen sind die **Gewerkschaften** und die **Arbeitgeberverbände**.

Das kollektive Arbeitsrecht umfasst drei **Bereiche**:

- ▶ **Tarifvertragsrecht**
- ▶ **Arbeitskampfrecht**
- ▶ **Betriebsverfassungsrecht.**

6.2.1 Tarifvertragsrecht

Der Tarifvertrag ist ein schriftlicher Vertrag zwischen Koalitionen der Arbeitgeber und Arbeitnehmer, in dem die Bedingungen von Arbeitsverhältnissen für einen bestimmten Zeitraum und für beide Seiten verbindlich festgelegt werden. Das Tarifvertragsgesetz (TVG) regelt das Recht der Tarifverträge, die sein können:

- ▶ Der **Lohn-/Gehaltstarifvertrag**, der die Vergütung der Arbeitnehmer regelt. Er wird nach vereinbarten Fristen neu abgeschlossen. Darin wird der **Ecklohn** als mittlerer Tariflohn von 100 % festgelegt, aus dem sich die individuelle Lohnhöhe in Prozentanteilen errechnen lässt.
- ▶ Der **Manteltarifvertrag**, in dem allgemeine Bedingungen der Arbeitsverhältnisse für mehrere Jahre geregelt werden, z. B. Arbeitszeit, Urlaub, Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall. Er wird auch als **Rahmentarifvertrag** bezeichnet.
- ▶ Der **Verbandstarifvertrag**, der zwischen einem oder mehreren Arbeitgeberverbänden und einer oder mehreren Gewerkschaften vereinbart wird und für das Gebiet der Tarifvertragsparteien gilt. Verbände können auch Tarifverträge abschließen, deren Geltungsbereich nur auf ein Unternehmen beschränkt ist.
- ▶ Der **Firmentarifvertrag**, der zwischen einem Arbeitgeber und einer oder mehreren Gewerkschaften abgeschlossen wird. Er wird auch **Unternehmenstarifvertrag**, **Haustarifvertrag** und **Werkstarifvertrag** genannt. Der Arbeitgeber bleibt auch als Mitglied eines Arbeitgeberverbandes tariffähig.

In jedem Tarifvertrag muss der **Geltungsbereich** festgelegt sein:

Räumlicher Geltungsbereich	Bundesland, Regierungsbezirk usw.
Fachlicher Geltungsbereich	Metallindustrie, chemische Industrie usw.
Persönlicher Geltungsbereich	Arbeiter, Angestellte, Auszubildende usw.

Nach dem **Spezialitätsprinzip** hat der räumlich und fachlich nähere Tarifvertrag den Vorrang, z. B. der Haustarifvertrag vor dem Verbandstarifvertrag.

Der Tarifvertrag regelt **Mindestbedingungen**. Das bedeutet:

- ▶ Abweichungen zu Gunsten der Arbeitnehmer sind möglich (**Günstigkeitsprinzip**).
- ▶ Arbeitnehmer dürfen nicht auf tarifvertragliche Rechte verzichten (**Grundsatz der Unabdingbarkeit**).

Der Tarifvertrag gilt grundsätzlich nur für tarifgebundene Arbeitsverhältnisse, also für Mitglieder des Arbeitgeberverbandes und der Gewerkschaften. Üblicherweise wird er jedoch allgemein angewandt, wobei Voraussetzungen zu erfüllen sind (§ 3 TVG).

Der Bundesminister für Arbeit und Sozialordnung kann einen Tarifvertrag im Einvernehmen mit einem aus je drei Vertretern der Spitzenorganisationen der Arbeitgeber und der Arbeitnehmer bestehenden Ausschuss auf Antrag einer Tarifvertragspartei für **allgemein verbindlich** erklären (§ 5 TVG).

6.2.2 Arbeitskampfrecht

Der Arbeitskampf ist eine kollektive Auseinandersetzung der Arbeitgeber- bzw. Arbeitnehmerseite hinsichtlich der jeweiligen Arbeitsbedingungen, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen. Als **Maßnahmen** im Arbeitskampfrecht lassen sich unterscheiden:

- ▶ Der **Streik**, der die planmäßige Arbeitsniederlegung einer größeren Zahl von Arbeitnehmern zur Durchsetzung tarifvertraglich regelbarer Forderungen darstellt. Anlass für einen Streik kann insbesondere die Verbesserung bestehender Lohn- und Arbeitsbedingungen sein.

Zulässig sind lediglich Streiks, die von einer Gewerkschaft geführt bzw. organisiert werden und die Friedenspflicht während der Laufzeit eines Tarifvertrages nicht verletzen. Ihre Ausrufung erfordert die Zustimmung von 75 % der gewerkschaftlich organisierten Arbeitnehmer im Rahmen der **Urabstimmung**.

Warnstreiks sind als kurzfristige Arbeitsniederlegungen nur im Zusammenhang mit Tarifverhandlungen erlaubt. Der **politische Streik** ist ebenso unzulässig wie der „**wilde**“ Streik als von der Gewerkschaft nicht gebilligter Streik.

- ▶ Die **Aussperrung**, die eine planmäßige, durch einen Arbeitgeber ausgelöste Nichtzulassung mehrerer Arbeitnehmer zur Arbeit ist. Sie kann alle Arbeitnehmer oder nur die streikenden Arbeitnehmer betreffen. Der Arbeitgeber kann mit einer Abwehraussperrung auf einen Streik reagieren.

Eine **Angriffsaussperrung**, durch die der Arbeitgeber den Arbeitskampf eröffnet, ist rechtswidrig. Die rechtmäßige Aussperrung hat wie der Streik die Suspendierung des Arbeitsverhältnisses zur Folge. Bei der unrechtmäßigen Aussperrung macht sich der Arbeitgeber schadenersatzpflichtig.

6.2.3 Betriebsverfassungsrecht

Durch das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG), das in 2001 reformiert wurde, werden die **Beteiligungsmöglichkeiten** der Arbeitnehmer geregelt. Es gilt für alle Unternehmen mit mindestens fünf regelmäßig beschäftigten Arbeitnehmern. Keine Anwen-

derung findet das Betriebsverfassungsgesetz auf Religionsgemeinschaften sowie ihre karitativen und erzieherischen Einrichtungen. Zu wesentlichen Regelungen im BetrVG zählen:

- ▶ **Mitwirkung/Mitbestimmung**
- ▶ **Betriebsvereinbarung**
- ▶ **Einigungsstelle.**

Der **Betriebsrat** ist das zuständige Vertretungsorgan der Arbeitnehmer in einem Unternehmen. Seine Wahl erfolgt alle vier Jahre durch die Arbeitnehmer. Als **Gesamtbetriebsrat** vertritt der Betriebsrat die Gesamtinteressen der Arbeitnehmer mehrerer Betriebe eines Unternehmens (§§ 47 ff. BetrVG).

Die **Wahl** eines Betriebsrats, die alle vier Jahre erfolgt, ist in Unternehmen ab 20 Mitarbeitern möglich, bei 5 bis 19 Mitarbeitern kann ein **Betriebsobmann** gewählt werden. Die **Zahl** der Betriebsratsmitglieder beträgt z. B.:

- ▶ **1 Person** bei 5 - 20 wahlberechtigten Arbeitnehmern
- ▶ **3 Mitglieder** bei 21 - 50 wahlberechtigten Arbeitnehmern
- ▶ **5 Mitglieder** bei 51 - 100 wahlberechtigten Arbeitnehmern
- ▶ **7 Mitglieder** bei 101 - 200 wahlberechtigten Arbeitnehmern
- ▶ **9 Mitglieder** bei 201 - 400 wahlberechtigten Arbeitnehmern
- ▶ **:**
- ▶ **35 Mitglieder** bei 7.001 - 9.000 wahlberechtigten Arbeitnehmern

In Betrieben mit mehr als 9.000 wahlberechtigten Arbeitnehmern erhöht sich die Zahl der Mitglieder je angefangene 3.000 Arbeitnehmer um jeweils zwei Mitglieder.

Ein **Betriebsausschuss** führt die Geschäfte des Betriebsrats ab 9 Betriebsratsmitglieder. Der Vorsitzende des Betriebsrats ist ab 200 Mitarbeitern von seiner arbeitsvertraglichen Arbeitsaufgabe **freistellbar**.

Die Mitglieder des Betriebsrats gehen ihrer Tätigkeit während der Arbeitszeit nach. Sie haben Anspruch auf **Bildungsurlaub** im Umfang von drei Wochen und genießen **Kündigungsschutz**.

Die allgemeinen **Aufgaben** des Betriebsrats umfassen nach § 80 BetrVG:

- ▶ Überwachung der Durchführung von Gesetzen, Verordnungen, Vorschriften
- ▶ Wahrnehmung von Antragsrechten beim Arbeitgeber
- ▶ Durchsetzung der Gleichstellung aller Arbeitnehmer gemäß AGG
- ▶ Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Erwerbstätigkeit

- ▶ Entgegennahme von Anregungen der Arbeitnehmer
- ▶ Förderung der Eingliederung Schwerbehinderter
- ▶ Vorbereitung und Durchführung der Wahl der Jugendvertretung
- ▶ Förderung der Beschäftigung älterer Arbeitnehmer
- ▶ Förderung der Eingliederung ausländischer Arbeitnehmer
- ▶ Förderung und Sicherung der Beschäftigung
- ▶ Förderung von Maßnahmen des Arbeitsschutzes und des Umweltschutzes.

Der Betriebsrat ist vom Arbeitgeber zur Erfüllung seiner Aufgaben rechtzeitig und umfassend zu unterrichten, auch im Hinblick auf die Beschäftigung von Personen, die nicht in einem Arbeitsverhältnis stehen. Ihm sind alle erforderlichen Unterlagen zur Verfügung zu stellen. Bei der Durchführung seiner Aufgaben kann er nach Vereinbarung mit dem Arbeitgeber, soweit dies zur Erfüllung seiner Aufgaben nötig ist, **Sachverständige** hinzuziehen.

6.2.3.1 Mitwirkung/Mitbestimmung

Einwirkungsmöglichkeiten des Betriebsrats sind nach §§ 87, 88, 96-98 BetrVG:

- ▶ Die **Mitwirkung**, die verschiedene Arten der rechtlich abgesicherten Einflussnahme von Arbeitnehmern auf betriebliche Entscheidungsprozesse umfasst. Sie bedeutet **Beratung** und **Mitsprache** bei Entscheidungen des Arbeitgebers als:

Informationsrecht	Der Arbeitgeber wird verpflichtet, die Arbeitnehmerseite rechtzeitig und umfassend zu unterrichten (§ 81 Abs. 2 BetrVG), ohne dass diese über ein Recht zur Diskussion und zur Abgabe einer Stellungnahme verfügt. Informationsrechte bestehen hinsichtlich: ▶ Arbeitsschutz (§ 89 BetrVG) ▶ Gestaltung von Arbeitsplatz, Arbeitsablauf (§ 99 Abs. 1 BetrVG) ▶ personelle Einzelmaßnahmen (§ 99 Abs. 1 BetrVG) ▶ geplante Betriebsänderungen (§ 111 BetrVG).
Vorschlagsrecht	Der Betriebsrat hat ein Vorschlagsrecht bei der Einführung einer Personalplanung und ihrer Durchführung (§ 92 BetrVG).
Antragsrecht	Der Betriebsrat darf Maßnahmen beantragen, die dem Unternehmen und der Belegschaft dienen (§ 80 Abs. 1 Nr. 2 BetrVG).
Beratungsrecht	Der Betriebsrat hat dieses Recht bei Maßnahmen der Bauplanung, Anlageplanung, Ablauf- und Verfahrensplanung bzw. Planung des Arbeitsplatzes (§ 90 BetrVG).
Anhörungsrecht	Der Betriebsrat ist insbesondere vor jeder Kündigung eines Arbeitnehmers zu hören (§ 102 Abs. 1 BetrVG).

Die **letzte Entscheidung** bleibt aber **beim Arbeitgeber**, d. h. er behält das Recht, seine Absichten auch gegen die Vorstellungen des Betriebsrats durchzusetzen. Die Mitwirkung geht damit nicht so weit wie die Mitbestimmung.

Arbeitgeber und Betriebsrat sollen bei **Meinungsverschiedenheiten** rechtzeitig verhandeln mit dem ernsthaften Willen, zu einer Einigung zu kommen (§ 74 Abs.1 BetrVG). Nach § 121 BetrVG kann eine Verletzung von Aufklärungspflichten durch den Arbeitgeber mit Geldbußen geahndet werden.

- Die **Mitbestimmung** ist die institutionelle Teilhabe des Betriebsrats an Willensbildungs- und Entscheidungsprozessen im Unternehmen. Sie unterscheidet sich von der Mitwirkung dadurch, dass der Betriebsrat die Möglichkeit hat, einer **Entscheidung** des Unternehmers zu **widersprechen** oder sie zu **verhindern**. Die Mitbestimmung nach dem BetrVG bezieht sich auf:

Soziale Angelegenheiten §§ 87 - 89 BetrVG	Der Betriebsrat hat ein Mitbestimmungsrecht, z. B. bei Fragen der Betriebsordnung, Lage von Arbeitszeit und Arbeitspausen, Entgeltmodalitäten, Urlaubsplan, Unfallschutz, Verwaltung der Sozialeinrichtungen und Werkwohnungen, Formen der Arbeitsbewertung, Akkord- und Prämiensätze, Vorschlagswesen. Zu unterscheiden sind notwendige Mitbestimmung (§ 87 BetrVG) und freiwillige Mitbestimmung (§ 88 BetrVG). Die notwendige Mitbestimmung ist erzwingbar. Maßnahmen des § 87 BetrVG dürfen nur getroffen werden, wenn der Betriebsrat einer Betriebsvereinbarung oder einer Regelungsabsprache zustimmt. Bei der Gestaltung des Arbeitsschutzes (§ 89 BetrVG) gibt es keine Mitbestimmung, sondern nur eine Mitwirkung des Betriebsrats.
Arbeitsplatz- bezogene Angelegenheiten §§ 90 - 91 BetrVG	Nach § 90 BetrVG besteht ein zwingendes Mitbestimmungsrecht, wenn Arbeitnehmer durch Änderungen der Arbeitsplätze, des Arbeitsablaufs oder der Arbeitsplatzumgebung, die gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen über die Arbeitsgestaltung widersprechen, besonders belastet werden. Der Betriebsrat kann in diesem Fall angemessene Maßnahmen zur Abwendung, Milderung oder zum Ausgleich der Belastung verlangen, z. B. Vermeidung von Lärmbelästigung.
Personelle Angelegenheiten §§ 92 - 105 BetrVG	Ein Zustimmungs- oder Vetorecht liegt z. B. bei Personalfragebögen bzw. Beurteilungsgrundsätzen, Richtlinien für die Auswahl, Versetzung und Umgruppierung, Bestellung von Ausbildern und ordentlichen Kündigungen vor. Ein erzwingbares Initiativrecht gibt es bei Stellenausschreibungen und bei der Auswahl von Ausbildungsteilnehmern.
Wirtschaftliche Angelegenheiten §§ 106 - 113 BetrVG	Dem Betriebsrat stehen Informationsrechte über wirtschaftliche Angelegenheiten des Unternehmens zu. Dazu ist in Unternehmen mit mehr als 100 ständig Beschäftigten ein Wirtschaftsausschuss zu bilden (§§ 106 ff. BetrVG), der die Aufgabe hat, wirtschaftliche Angelegenheiten mit dem Unternehmer zu beraten und den Betriebsrat zu unterrichten.

Die Mitbestimmung ist nicht nur im BetrVG geregelt, sondern auch im:

Mitbestimmungsgesetz (MitbestG)	Es regelt die Mitbestimmung der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat von Kapitalgesellschaften, die mehr als 2.000 Arbeitnehmer beschäftigen.
Montan-Mitbestimmungsgesetz (MontanMitbestG)	Für Unternehmen des Bergbaus und der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie gilt das Gesetz, wenn solche Unternehmen mehr als 1.000 Arbeitnehmer beschäftigen. Die Mitbestimmung im Montanbereich ist durch eine paritätische Besetzung des Aufsichtsrats mit Vertretern der Arbeitnehmerseite und der Anteilseignerseite sowie einem zusätzlichen neutralen Aufsichtsratsmitglied gekennzeichnet. Weiterhin ist eine besondere Beteiligung der Arbeitnehmerseite im Vorstand durch einen Arbeitsdirektor vorgeschrieben.
Personalvertretungsgesetz (PerVG)	Es kann für öffentlich-rechtliche, karitative und erzieherische Einrichtungen der Religionsgemeinschaften gelten. Seine Beteiligungsrechte sind teilweise abweichend vom BetrVG gestaltet, z. B. lediglich als empfehlende Mitwirkung bei personellen Angelegenheiten.

Leitende Angestellte sind von der Betriebsverfassung ausgeschlossen und unterliegen dem Sprecherausschussgesetz (SprAuG). Ein **Sprecherausschuss** wird in Betrieben mit i. d. R. zehn leitenden Angestellten gewählt.

6.2.3.2 Betriebsvereinbarung

Der Betriebsrat kann nach dem BetrVG mit dem Arbeitgeber Betriebsvereinbarungen abschließen. Das sind privatrechtliche Verträge, die der **Schriftform** bedürfen. In ihnen sind alle Fragen regelbar, die im Zuständigkeitsbereich des Betriebsrats liegen. Nach § 88 BetrVG können sie insbesondere zum Gegenstand haben:

- ▶ zusätzliche Maßnahmen zur **Verhütung von Arbeitsunfällen und Gesundheitsschädigungen**
- ▶ die **Errichtung von Sozialeinrichtungen**, deren Wirkungsbereich auf den Betrieb, das Unternehmen oder den Konzern beschränkt ist
- ▶ Maßnahmen zur **Förderung der Vermögensbildung**.

Spezielle Betriebsvereinbarungen betreffen z. B. Datenschutzregelungen, Urlaubspläne, Regelungen über ein Alkoholverbot, Regelungen zur Altersversorgung.

Betriebsvereinbarungen sind ohne Rücksicht auf den Inhalt von Arbeitsverträgen und Kenntnis der Vertragsparteien von den Inhalten der Betriebsvereinbarung wirksam. Sie gelten für alle im Unternehmen tätigen Arbeitnehmer, die auf darin eingeräumte Rechte nur mit Zustimmung des Betriebsrats verzichten dürfen. Betriebsvereinbarungen sind vom Arbeitgeber an geeigneter Stelle auszulegen (§ 77 Abs. 2 BetrVG). Ihre **Kündigung** ist, wenn nichts anderes vereinbart ist, mit einer Frist von drei Monaten möglich.

Die **Zulässigkeit** von Betriebsvereinbarungen wird durch § 77 Abs. 3 BetrVG **eingeschränkt**. Danach können Arbeitsentgelte und sonstige Arbeitsbedingungen, die durch Tarifvertrag geregelt sind oder üblicherweise geregelt werden, nicht Gegenstand von Betriebsvereinbarungen sein, es sei denn, ein Tarifvertrag lässt den Abschluss ergänzender Betriebsvereinbarungen ausdrücklich zu.

6.2.3.3 Einigungsstelle

Ebenfalls im BetrVG geregelt ist die Einigungsstelle (§ 76 BetrVG). Sie kann bei Meinungsverschiedenheiten zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber freiwillig gebildet werden, ist vielfach aber auch gesetzlich vorgeschrieben.

Die Einigungsstelle dient dem **Interessenausgleich**, ihre Aufgabe ist die Schlichtung von Regelungsstreitigkeiten. Sie besteht aus einer gleichen Anzahl von Beisitzern, die vom Arbeitgeber und vom Betriebsrat bestellt werden. Auf die Person des unparteiischen Vorsitzenden müssen sich beide Seiten einigen. Kommt eine Einigung nicht zu Stande, bestellt das Arbeitsgericht den Vorsitzenden der Einigungsstelle.

An ihre Stelle kann aufgrund einer tarifvertraglichen Regelung die **tarifliche Schlichtungsstelle** treten, die im Gegensatz zur Einigungsstelle dann meist eine ständige Einrichtung ist.

Aufgabe 5 > Seite 595

6.3 Betrieb/Unternehmen

Anders als in der Betriebswirtschaftslehre werden arbeitsrechtlich als Betrieb und Unternehmen unterschieden (*Straub, 2017*):

- Der **Betrieb**, von dem gesprochen wird, wenn die organisatorische Einheit gemeint ist, mit der ein Unternehmer allein oder mit seinen Mitarbeitern bestimmte arbeits-technische Zwecke auf eine gewisse Dauer verfolgt. Beim Betriebsbegriff wird also auf die **konkrete Arbeitsorganisation** abgestellt.
- Das **Unternehmen**, das im handelsrechtlichen und wirtschaftlichen Sinne gesehen wird. Es ist somit die **organisatorische Einheit**, die durch den **wirtschaftlichen oder ideellen Zweck** bestimmt wird, mit dem ein oder mehrere Betriebe zusammengefasst werden.

Beispiel

Ein Zeitungsverlag gibt eine Tageszeitung heraus. Er hat eine eigene Druckerei und eine räumlich getrennte Verwaltung einschließlich Redaktion. Der Zeitungsverlag ist das Unternehmen. Die Redaktion der Tageszeitung einschließlich Verwaltung ist ein Betrieb. Die Druckerei, in der die Tageszeitung gedruckt wird, stellt einen weiteren Betrieb dar.

1. Wozu werden Unternehmen betrieben?	S. 29
2. Beschreiben Sie die elementaren Produktionsfaktoren!	S. 29
3. Was sind güter- und finanzwirtschaftliche Prozesse?	S. 29
4. Was ist unter den dispositiven Produktionsfaktoren zu verstehen?	S. 30
5. Weshalb hat die menschliche Arbeit im Laufe der Zeit zunehmende Bedeutung erlangt?	S. 30
6. Was versteht man unter der Personalwirtschaft?	S. 30
7. Welche grundlegende Aufgabe obliegt der Personalwirtschaft?	S. 31
8. Worin unterscheiden sich Personalmanagement, Personalmarketing und Human Resource Management von der Personalwirtschaft?	S. 31
9. Was versteht man unter Personal und durch welche Eigenschaften ist es gekennzeichnet?	S. 32
10. Wer ist Arbeitnehmer?	S. 32
11. Weshalb wird häufig anstelle von Arbeitnehmern auch von Mitarbeitern gesprochen?	S. 32
12. Erläutern Sie die wirtschaftlichen Ziele der Personalwirtschaft!	S. 33
13. Wie stehen wirtschaftliche und soziale Ziele zueinander?	S. 33
14. Welche sozialen Ziele hat die Personalwirtschaft?	S. 34
15. Nennen Sie das Ziel und Risiken des Outsourcing personalwirtschaftlicher Aufgaben!	S. 34
16. Geben Sie einen Überblick über die grundlegenden Aufgaben der Personalwirtschaft!	S. 34 ff.
17. Welche Personalplanungen können unterschieden werden?	S. 34 f.
18. Welche Schritte umfasst die Personalbeschaffung?	S. 35
19. Erläutern Sie die zentralen Fragen des Personaleinsatzes!	S. 35 f.
20. Womit befasst sich die Personalführung?	S. 36
21. Worum geht es bei der Personalentlohnung?	S. 36
22. Welche Maßnahmen umfasst die Personalentwicklung?	S. 36
23. Auf welche Arten kann Personalfreistellung erfolgen?	S. 37
24. Womit befasst sich die Personalverwaltung?	S. 37
25. Welche „sonstigen“ Aufgaben obliegen der Personalwirtschaft?	S. 37
26. Durch welche Besonderheiten sind Mitarbeiter gekennzeichnet?	S. 38
27. Erläutern Sie, was unter dem Scientific-Management-Ansatz zu verstehen ist!	S. 38
28. Welche Experimente liegen dem Human-Relations-Ansatz zugrunde und was sagt er aus?	S. 38 f.