

SCHÄFFER

POESCHEL

1 Grundlagen

1.1 Grundlagen: Repetitorium

Im Zentrum der Personalwirtschaft steht das Personal, das ist die Gesamtheit der Beschäftigten eines Unternehmens. Man bezeichnet diesen Personenkreis auch als Arbeitskräfte oder Mitarbeiter.

Zum Personal zählen zunächst die **Arbeitnehmer**, also Personen, die auf privatrechtlicher Grundlage, dem Arbeitsvertrag, von einem anderen, dem Arbeitgeber, gegen die Zusage einer Gegenleistung, des Arbeitsentgelts, beschäftigt werden, also in eigener Person für ihn Arbeit verrichten, und zu diesem Arbeitgeber in einem persönlichen Abhängigkeitsverhältnis stehen, das heißt vorwiegend fremdbestimmte, fremdnützige Arbeit leisten.

Keine Arbeitnehmer, aber sehr wohl Beschäftigte, sind die **Organmitglieder**: Gesellschafter von Personengesellschaften und Vorstandsmitglieder juristischer Personen.

Im Gegensatz zu Arbeitnehmern stehen die **Selbstständigen**, also freien Mitarbeiter, zu ihrem Vertragspartner in keinem persönlichen Abhängigkeitsverhältnis. Trotzdem zählen diese sogenannten Freelancer zu den Beschäftigten.

Die **Leiharbeitnehmer** gehören sehr wohl der Arbeitnehmerschaft an, aber nicht der des Unternehmens, in dem sie tätig werden, sondern der eines gewerbsmäßigen Verleihers von Personal. Trotzdem sind sie Beschäftigte des Unternehmens, in dem sie tätig werden, denn sie stellen jenem Unternehmen ihre Arbeitskraft zur Verfügung.

Das Personalwesen ist die Sektion eines Unternehmens, die sich federführend den personalwirtschaftlichen Aufgabenfeldern widmet. In größeren Unternehmen handelt es sich um eine Personalabteilung.

In diesen größeren Unternehmen ist die Organisation des Personalwesens eine komplexe Angelegenheit. In kleineren Unternehmen denkt man über die Vergabe von Aufgaben an Externe nach.

Die Personalpolitik umfasst alle grundlegenden Entscheidungen für die Personalwirtschaft.

Aus **ökonomischer Sicht** muss das Personal den gegenwärtigen und zukünftigen, quantitativen, qualitativen, zeitlichen und lokalen Erfordernissen des Unternehmens genügen.

Das Personalwesen muss **soziale Gesichtspunkte** berücksichtigen, das heißt mit transparenten, möglichst fehlerfreien Aktivitäten auf die Erwartungen, Bedürfnisse und Interessen der Beschäftigten eingehen und die Vertraulichkeit wahren.

Personalwirtschaftliche Grundsatzentscheidungen müssen **rechtssicher** erfolgen.

Alles muss gut **organisiert** sein, vor allem im Personaleinsatz, in der Organisationsentwicklung und der Personalabteilung.

Letztlich hat die Personalwirtschaft unbestreitbar **arbeitsmarktpolitische Aspekte**. Der Arbeitsmarkt ist zum Teil ein Spiegelbild personalwirtschaftlicher Aktivitäten. Zugleich reagiert man mit diesen Aktivitäten auf den Arbeitsmarkt.

Die Personalwirtschaft ist die Gesamtheit der mitarbeiterbezogenen Gestaltungs- und Verwaltungsaufgaben im Unternehmen.

Für die Gestaltungsaufgaben hat sich die Benennung einiger Aufgabenfelder der Personalwirtschaft eingebürgert, die in Abbildung 1.1 geschildert werden.

| | | |
|---|--|---|
| Personalbeschaffung Freie Stellen zeitlich unbefristet oder zumindest für einige Zeit neu besetzen | Personaleinsatz Für die optimale Eingliederung der Beschäftigten in den Arbeitsprozess sorgen | Personalbeurteilung Einschätzung von (künftigen) Beschäftigten hinsichtlich der Leistung und des Verhaltens |
| Entgelt Gerechte Vergütung für die Arbeit bestimmen und abrechnen | Personalführung Führungskräfte bei ihrer Führungsaufgabe unterstützen | Personalservice Leistungen rund um das Arbeitsverhältnis, Gesundheitsmanagement und Vergünstigungen |
| Personal- und Organisationsentwicklung Vermittlung von Qualifikationen und Kompetenzen und Einbindung von Beschäftigten | Personalfreisetzung Trennung im Rahmen des täglichen Ablaufs und gezielte Senkung des Personalbestands | Personalcontrolling Informationen, die die Steuerung personalwirtschaftlicher Strukturen und Prozesse ermöglichen |

Abb. 1.1: Aufgabenfelder der Personalwirtschaft

In der Praxis kann man die genannten Aufgabenfelder der Personalwirtschaft freilich nicht Schritt für Schritt und voneinander getrennt abarbeiten. Die Herausforderungen des Alltags liegen in vernetzten Aufgaben, zu deren Lösung Elemente vieler Aufgabenfelder notwendig sind. Im Folgenden werden einige dieser Aufgaben beschrieben.

Angesichts der Bedeutsamkeit des Personals sowie der zunehmenden Schwierigkeiten bei der Beschaffung und Bindung qualifizierter Beschäftigter legt man auf ein zugkräftiges **Personalmarketing** Wert. Man versteht die Bewerber und Beschäftigten als Kunden der Personalabteilung.

Personalbindung ist eine Daueraufgabe, die darauf abzielt, die in einem mühevollen, zeit- und kostenaufwändigen Prozess gewonnenen Belegschaftsmitglieder nicht wieder zu verlieren.

Mit dem markanten Begriff **Talentmanagement** fasst man die Aktivitäten des Personalmarketing und der Personalbindung zusammen. Gemeinsam ist allen Definitionen das Gewinnen, Identifizieren, Halten und Entwickeln von talentierten Mitarbeitern.

Work-Life-Balance ist ein ausgewogenes Gleichgewicht zwischen Berufs- und Privatleben, zwischen Arbeit und Freizeit.

Die Verwaltungsaufgaben der Personalwirtschaft bezeichnet man zu Deutsch als Personalarbeit oder Personaladministration, im englischen Sprachraum als Personnel Management.

Um diese Aufgaben gleichartig und widerspruchsfrei zu lösen, formuliert man in größeren Unternehmen ein Nachschlagewerk, das sogenannte **Personalhandbuch**.

Angesichts der Vielzahl von Verwaltungsaufgaben kann Personalarbeit vernünftigerweise nur noch mithilfe der elektronischen Datenverarbeitung als computergestützte Personalarbeit, auch **eHRM** genannt, geleistet werden.

Das Arbeitsrecht hat nachhaltigen Einfluss auf nahezu alle personalwirtschaftlichen Aufgaben.

Abbildung 1.2 schildert die Teilbereiche des Arbeitsrechts

| Individuelles Arbeitsrecht | Kollektives Arbeitsrecht | Arbeitsgerichtsbarkeit | Sozialrecht |
|--|---|-----------------------------------|--------------------------------------|
| regelt das Arbeitsverhältnis | normiert die Beziehungen der Sozialpartner | im Arbeitsgerichtsgesetz geregelt | Normen für die soziale Gerechtigkeit |
| Arbeitsvertragsrecht Arbeitsschutzrecht | Mitbestimmungsrechte Unternehmerische Mitbestimmung Tarifvertragsrecht Arbeitskampfrecht | | |

Abb. 1.2: Wirkungskreise des Arbeitsrechts

1.2 Grundlagen: Aufgaben

1. Monique Müller arbeitet von zu Hause aus für die Stift KG. Sie setzt aus Einzelteilen, die ihr die Stift KG liefert, Kugelschreiber zusammen, verpackt sie und übergibt sie dann der Stift KG. Auch Bert Beit arbeitet von zu Hause aus für die Stift KG. Die hat ihm einen Arbeitsplatz in seiner Wohnung eingerichtet, der über ein EDV-Netzwerk mit dem Unternehmen verbunden ist. Sowohl Monique als auch Bert behaupten, sie hätten einen Heimarbeitsplatz. Wer hat aus welchem Grund recht?

2. Bert Beit wird eine andere Stelle bei der Stift KG angeboten. Er könnte Personalreferent für das Werk in Unterstadt mit 400 Beschäftigten werden. Was soll sich Bert unter »Personalreferent« vorstellen?

3. Die Verantwortlichen der Stift KG möchten sich gerne auf ihr Kerngeschäft, die Kugelschreiber, konzentrieren und möglichst viel von »dem Rest« outsourcen, auch das Personalwesen. Was ist möglich und was ratsam?

4. Die Verantwortlichen der Stift KG haben sich dazu entschlossen, die Kantine in fremde Hände zu geben, sie also samt Personal outzusourcen. Wie sollte man das angehen?

5. Wang Feng stammt aus China und spielt im Verein Scharte 05 erfolgreich Fußball. Im heimischen Fußballstadion wird er trotzdem bei jedem Ballkontakt unter höhnischem Gelächter mit Reis beworfen. Was sollte der Fußballverein veranlassen?
6. Warum spielt die Demografie für den Arbeitsmarkt eine entscheidende Rolle?
7. Die Stift KG wird von Headhuntern regelrecht belagert. Nun hat man dort vom Anti-Headhunting gehört. Was ist das und wie funktioniert es?
8. Welche Möglichkeiten bieten Arbeitszeitmodelle im Rahmen der Work-Life-Balance?
9. Work-Life-Balance zu gewährleisten, kann auch bedeuten, Beschäftigten Lebensabschnitte zuzubilligen, in denen sie sich ganz dem Privaten zuwenden. Manche gehen in die Elternzeit, andere kündigen sogar. Wie kann man für eine Rückkehr an den Arbeitsplatz, die sogenannte Reaktivierung, sorgen?
10. Lutz Angina ist leitender Angestellter bei der Stift KG. Bislang gibt es dort noch keinen Sprecherausschuss. Lutz hätte aber gerne einen. Was bringt Lutz ein Sprecherausschuss?
11. In Deutschland ist zwangsweise nahezu jeder Bürger krankenversichert. In den USA hat man lange um eine ähnliche Regelung gerungen. Was spricht dafür, was dagegen?

1.3 Grundlagen: Lösungen

1. Für Heimarbeiter/innen legt das Heimarbeitsgesetz unabdingbare Mindestbedingungen fest. Heimarbeiter/innen sind arbeitnehmerähnliche Personen, die sich im Auftrag von Gewerbetreibenden gewerblich betätigen. Ihre Arbeitsstätte ist unabhängig vom Auftraggeber, in dessen Betrieb sie folglich nicht eingegliedert werden. Sie unterliegen auch nicht dem Weisungsrecht dieses Auftraggebers, überlassen ihm aber die Verwertung der aus Roh- und Hilfsstoffen gefertigten Arbeitserzeugnisse.

Folglich ist Monique eine Heimarbeiterin. Sie arbeitet mit Roh- und Hilfsstoffen der Stift KG, aber nicht in deren Betriebsgebäuden, nicht gemeinsam mit Beschäftigten der Stift KG, sie hat auch keinen Vorgesetzten bei der Stift KG, liefert dort aber ihre Arbeitsergebnisse ab.

Bert ist indes keineswegs ein Heimarbeiter im Sinne des Heimarbeitsgesetzes, obwohl manche Unternehmen Beschäftigte wie Bert als Heimarbeiter bezeichnen. Bert ist ein Arbeitnehmer der Stift KG mit der einzigen Besonderheit, dass sein Arbeitsplatz, der über ein EDV-Netzwerk mit dem Unternehmen verbunden ist, sich regelmäßig nicht in deren Betriebsgebäuden befindet, sondern bei ihm zu Hause. Derartige Arbeitsverhältnisse bezeichnet man als Telearbeit.

2. Man kann eine größere Personalabteilung unterschiedlich gliedern, das heißt die anfallenden Aufgaben verschiedenartig verteilen, unter anderem objektorientiert, und zwar entweder mitarbeiterorientiert nach Belegschaftsgruppen oder bereichsbezogen nach den Strukturen des Unternehmens.

Genau das findet beim sogenannten divisionalen Referentensystem statt. Die Beschäftigten einer Produktlinie, einer Sparte, eines Standortes oder einer Funktion werden von Personalreferenten vor Ort betreut. Bert könnte so ein Personalreferent werden.

Die Beschäftigten haben dadurch, im Sinne eines »One Face to the Customer«, einen einzigen Ansprechpartner für alle personalwirtschaftlichen Belange, nämlich Bert. Mit der Zeit wird Bert dann alle Beschäftigten in seinem Zuständigkeitsbereich kennen. Zudem wird er sich mit den organisatorischen und technischen Gegebenheiten seines Zuständigkeitsbereichs vertraut machen. Die Beschäftigten haben dann einen kundigen Ansprechpartner, dem sie vertrauen können, und Bert hat ein abwechslungsreiches Aufgabenfeld.

Manche Unternehmen unterstützen die Personalreferent/inn/en durch Funktionsspezialisten, die Key-Account-Personalmanager, für besonders komplexe und komplizierte Personalaufgaben.

3. Man kann personalwirtschaftliche Aufgaben durchaus von Externen erledigen lassen, also outsourcen. Viele Externe verfügen über ein hervorragendes Know-how und freie Kapazitäten. Deshalb ist es durchaus möglich, die Personalbeschaffung, weite Bereiche des Personalservice, etwa die Aufgaben der Arbeitssicherheit und Arbeitsmedizin, die Verpflegung und der Werkschutz, wesentliche Teile der Entgeltabrechnung und der Personalstatistik sowie einige Aufgabenfelder der Personalentwicklung in fremde Hände zu geben.

Zuweilen können Externe die Aufgaben sogar kostengünstiger als eine eigene Personalabteilung erledigen. Bei der Entscheidung pro oder kontra Outsourcing sollten aber nicht nur Kostenüberlegungen eine Rolle spielen. Man muss die Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten erhalten und sensibel mit den Kernkompetenzen umgehen, zu denen sicherlich die personalwirtschaftliche Kompetenz zählt.

Grundsätzlich ist es äußerst problematisch, das gesamte Personalwesen im Rahmen eines Outsourcing in fremde Hände zu geben. Unternehmerische und strategische Aufgaben müssen im Unternehmen verbleiben. Dazu zählen die Personalplanung, die Entgeltfindung und strategische Fragen der Personalentwicklung, das Personalcontrolling sowie die Arbeit mit den Betriebsverfassungsorganen wie dem Betriebsrat.

Trotzdem haben einige Dienstleister mit dem Angebot eines externen Personalwesens Erfolg, auf Anfrage oder regelmäßig für ein bis mehrere Tage in der Woche. Das ist für kleinere Unternehmen, in denen das Personalwesen vom Eigentümer, Geschäftsführer oder Führungskräften mit Personalkompetenz betreut wird, eine gute Idee. Hier kommt die Personalwirtschaft ansonsten manchmal zu kurz. Zuweilen mangelt es Mittelständlern, Handwerkern und Ärzten sowohl an der Zeit als auch am Know-how, um die notwendigen Aufgaben professionell zu erledigen.

Auf der anderen Seite kann man das Personalwesen, gleich in welcher Rechtsform, selbstständig und seine Dienste anderen Unternehmen zur Verfügung stellen, die ihrerseits personalwirtschaftliche Aufgabenfelder im Rahmen des Outsourcing preisgeben wollen. Eine konzernerneigene, aber rechtlich selbstständige Dienstleistungsgesellschaft kann Funktionen innerhalb des Konzerns zu Marktpreisen anbieten.

4. Für das Outsourcing sollte eine Projektgruppe aus Mitarbeitern der Abteilungen Finanzen, Personal, Datenverarbeitung, Recht und Organisation gebildet werden, die die Verantwortung übernimmt.

Diese Projektgruppe sollte umgehend den Betriebsrat informieren und so weit wie möglich einbinden, denn beim Outsourcing sind alle Mitbestimmungsrechte zu beachten, die das kollektive und individuelle Arbeitsrecht kennt.

Danach muss man sich auf die Suche nach einem geeigneten Kooperationspartner machen. Informationen über die Anbieter des sogenannten Catering erhält man aus Fachzeitschriften, auf Messen, von Marktforschungsunternehmen, über Anzeigen, von befreundeten Firmen, den Industrieorganisationen oder über das Internet. Man stellt eine Liste mit Kriterien zusammen, die die Anbieter erfüllen sollen. Mit geeigneten Anbietern klärt man danach die Konditionen einer etwaigen Übernahme der vorhandenen Mitarbeiter nach § 613a des Bürgerlichen Gesetzbuches und Fragen hinsichtlich des gebotenen Services. Nachdem die Entscheidung für einen Anbieter gefallen ist, wird die konkrete Ausgestaltung der Partnerschaft durch einen Outsourcing-Vertrag gestaltet.

Die Beschäftigten sollten so früh wie möglich umfassend informiert werden, damit die Umsetzung nicht zum Fiasko wird.

5. Das höhnische Gelächter und das Werfen mit Reis sind für Wang Feng sicherlich diskriminierend, nämlich eine Benachteiligung aufgrund seiner ethnischen Herkunft.

Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz fordert von jedem Arbeitgeber, auch vom Fußballverein Scharke 05, Maßnahmen zum Schutz vor derartigen Benachteiligungen. Dazu gehört das Eingreifen bei konkreten Diskriminierungen durch Kollegen, also die Mitspieler, aber auch durch Kunden, also die Zuschauer. Der Verein muss geeignete, erforderliche und angemessene Maßnahmen zur Unterbindung ergreifen. Er könnte die Ordner auffordern, die Störenfriede unter den Zuschauern ausfindig zu machen und ihnen ein sofortiges Hausverbot zu erteilen.

Gefordert ist ferner die Vorbeugung, um ein benachteiligungsfreies Umfeld zu schaffen, und zwar durch Hinweise auf die Unzulässigkeit von Diskriminierungen. Das könnte durch Presseerklärungen, Plakate, Ansagen im Stadion und Aufdrucke auf den Eintrittskarten geschehen.

6. Die Demografie ist die Beschreibung der wirtschafts- und sozialpolitischen Bevölkerungsbewegung oder, kurz gesagt, die Bevölkerungswissenschaft.

Der Arbeitsmarkt ist der Bereich der Volkswirtschaft, an dem sich das Angebot von und die Nachfrage nach Arbeitskräften treffen.

Natürlich sind die Anzahl und das Alter, aber auch die Qualifikation der Einwohner entscheidend für das Angebot von Arbeitskräften.

In Mitteleuropa und speziell in Deutschland haben wir es mit einem Phänomen zu tun, das als demografischer Wandel bezeichnet wird. Aufgrund der seit vielen Jahren geringen Anzahl von Geburten sinkt die Zahl der Erwerbstätigen kontinuierlich. Das und die steigende Lebenserwartung führen zugleich zu einer Alterung der Bevölkerung.

Das hat Folgen für den Arbeitsmarkt. Schon seit einigen Jahren klagen Unternehmensverantwortliche trotz hoher Arbeitslosigkeit über einen Mangel an Fach- und Führungskräften. Die Lücke, die hier entsteht, kann durch die schwach besetzten nachfolgenden Generationen nicht ausgeglichen werden, und zwar weder quantitativ, wegen des Bevölkerungsrückgangs, noch qualitativ, alleine schon, weil auf lange Sicht Ausbildungs- und Studienplätze unbesetzt bleiben. Der Mangel an Fachkräften wird dazu führen, dass die Unternehmen gegenseitig gute Beschäftigte abwerben. Dadurch wird die Fluktuation zwangsläufig steigen. Also werden Personalmarketing, Personalbindung und Work-Life-Balance eine entscheidende Rolle spielen.

7. Headhunting ist eine andere Bezeichnung für die Abwerbung. Recht oft wird diese Abwerbung durch dafür spezialisierte Fachleute betrieben. Unzulässig wäre es nur, wenn man den ehemaligen Arbeitgeber bewusst damit schädigt oder Beschäftigte zum Vertragsbruch verleitet. In diesem Fall können Schadensersatzansprüche nach dem Bürgerlichen Gesetzbuch und dem Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb entstehen. Das reine Vertragsangebot, das Beschäftigte zur ordentlichen Beendigung ihres Arbeitsverhältnisses veranlasst, ist jedoch rechtlich unbedenklich, solange keine unlauteren Mittel eingesetzt werden.

Das Anti-Headhunting ist ein Instrument der Personalbindung.

Über Austritts- bzw. Abgangsinterviews mit Beschäftigten, die ihr Arbeitsverhältnis gekündigt haben, kann man betriebliche Schwachstellen ermitteln, etwa einen fragwürdigen Führungsstil von einzelnen Vorgesetzten. Das Beseitigen dieser Schwachstellen ist bereits eine Strategie des Anti-Headhunting.

Des Weiteren kann man die Beschäftigten mit Außenkontakten darin schulen, sogenannte Researcher zu identifizieren. Diese für Headhunter tätigen Spezialisten haben die Aufgabe, die Personen namentlich ausfindig zu machen, die es abzuwerben gilt. Sie recherchieren im Internet und in Publikationen und sie rufen, zuweilen unter Vorwänden, in den »Zielfirmen« an.

Manche Unternehmen zahlen Mitarbeiterprämien für gemeldete Researcher bzw. Headhunter.

8. Work-Life-Balance ist ein ausgewogenes Gleichgewicht zwischen Berufs- und Privatleben, zwischen Arbeit und Freizeit.

Die wichtigsten Ansatzpunkte, wie man dieses Gleichgewicht erreichen kann, sind Arbeitszeitmodelle, die Gestaltungsräume für die individuelle und flexible Zeiteinteilung je nach Lebensphase und privatem Engagement bieten.

Das sind vor allem die Gleitzeit mit Arbeitszeitkonten oder Jahresarbeitszeitmodelle, die Altersteilzeit und die konventionelle Teilzeit einschließlich der auf vier Tage komprimierten Arbeitswoche und des Job Sharing, also der Arbeitsplatzteilung, variable Arbeitszeiten, eventuell als Vertrauensarbeitszeit ohne Zeiterfassung, Sabbaticals, das heißt langfristige Urlaube, und die Term Time, die arbeitsfreie Phasen während der Schulferien zusichert. Sogar die Schichtarbeit verspricht im Einzelfall Vorteile.

9. Die Rückkehr an den Arbeitsplatz, die sogenannte Reaktivierung, kann durch Urlaubs- oder Krankheitsvertretungen während der Nichterwerbsphase und Teilzeitangebote für den Übergang unterstützt werden. Die Betroffenen sind dann temporär immer wieder für den Arbeitgeber tätig, was nicht nur die Personalbindung stärkt. Die Betroffenen haben dadurch zugleich eine bessere Employability, eine bessere Beschäftigungsfähigkeit, da sie in den Arbeitsprozess eingegliedert waren.

Denen, die ihr Arbeitsverhältnis für den Ausstieg gekündigt haben, kann man eine schriftliche Wiedereinstiegszusage geben. Das schafft ein Vertrauensverhältnis.

Schließlich ist die Vermittlung von Qualifikationen und Kompetenzen vor und während der erneuten Einarbeitung wichtig. Dadurch bleibt man in Kontakt und up to date.

10. Wenn in Unternehmen in der Regel mindestens zehn leitende Angestellte tätig sind, kann dort ein Sprecherausschuss gewählt werden.

Er hat keine Mitbestimmungsrechte im engeren Sinne, aber Mitwirkungsmöglichkeiten. Er kann Richtlinien über Inhalt, Abschluss und Beendigung von Arbeitsverhältnissen der leitenden

den Angestellten vereinbaren sowie bei Auseinandersetzungen mit dem Arbeitgeber vermitteln. Lutz könnte sich also in diesen Fragen Rückendeckung durch die anderen leitenden Angestellten verschaffen.

Der Sprecherausschuss hat zudem Informations- und Beratungsrechte bei Einstellung, Versetzung und Entlassung von leitenden Angestellten und schließlich das Recht auf Unterrichtung über Pläne für Betriebsänderungen und die wirtschaftliche Situation. Durch diese Rechte wäre Lutz unter Umständen besser informiert als jetzt.

Der Sprecherausschuss hat ferner ein Vetorecht im Betriebsrat, wenn Belange der leitenden Angestellten berührt sind. Lutz könnte sich dadurch sicher sein, dass der Betriebsrat auf die Belange der leitenden Angestellten Rücksicht nimmt.

11. Bei der gesetzlichen Krankenversicherung geht es um soziale Gerechtigkeit.

Zwar darf man sich ab einer jährlich neu berechneten Jahresarbeitsentgeltgrenze privat krankenversichern. Davon abgesehen, verlässt sich der deutsche Gesetzgeber nicht darauf, dass die Bürger privat finanzielle Vorsorge für eine etwaige Krankheit treffen, sondern macht diese Versicherung für alle zur Pflicht. Jeder zahlt bis zu einer Höchstgrenze, der sogenannten Beitragsbemessungsgrenze, einen Beitrag, der sich als Prozentsatz vom Bruttoentgelt berechnet. Der Arbeitgeber zahlt fast dasselbe hinzu. Insofern werden die Beiträge solidarisch aufgebracht. Niemand muss sich angesichts einer Krankheit verschulden.

Trotzdem bleibt der Zwang befremdlich. Vernünftig urteilende Menschen sollten doch von sich aus die notwendige Vorsorge treffen. Das traut uns der deutsche Gesetzgeber wohl nicht zu. Zudem ist dieses System recht teuer für sowohl die Arbeitnehmer als auch die Arbeitgeber. Der medizinische Fortschritt und die steigende Lebenserwartung sorgen für weitere Kosten. Wer jung, gesund und ledig ist, muss schon ein großes soziales Gewissen haben, um sich mit den Beiträgen zu arrangieren.

Wer hingegen alt oder krank ist bzw. eine große Familie hat, deren Mitglieder nicht berufstätig sind, wird das deutsche Krankenversicherungssystem schätzen, wenn er es nicht schon für selbstverständlich hält.

1.4 Grundlagen: Test

1. Arbeitnehmer/innen sind Personen, die auf der Grundlage eines Arbeitsvertrags von einem Arbeitgeber gegen die Zusage ... beschäftigt werden, also in eigener Person für ihn Arbeit verrichten, und zu diesem Arbeitgeber in einem persönlichen Abhängigkeitsverhältnis stehen.

2. Die Bezieher des Arbeitslosengelds II können als sogenannte Ein-Euro-Jobber tätig werden. Sie übernehmen dann befristet und maximal bis zu dreißig Stunden pro Woche für ein bis zwei Euro pro Stunde gemeinnützige oder zusätzliche Arbeiten. Sind die Ein-Euro-Jobber rechtlich Beschäftigte der Organisation, bei der sie arbeiten?

3. Laut Betriebsverfassungsgesetz ist leitender Angestellter, wer nach Arbeitsvertrag und Stellung zur selbstständigen Einstellung und Entlassung von Arbeitnehmer/inne/n berechtigt ist oder Generalvollmacht respektive ... besitzt oder regelmäßig sonstige Aufgaben wahrnimmt, die für den Bestand und die Entwicklung des Unternehmens von Bedeutung sind.

4. Laut Rechtsprechung ist Praktikant, wer vorübergehend zum Erwerb praktischer Kenntnisse und Erfahrungen eine bestimmte betriebliche Tätigkeit ausübt. Wer ein Pflichtpraktikum absolviert, ist kein Arbeitnehmer. Freiwillige Praktika sind in der Regel ... und im Übrigen normale Arbeitsverhältnisse.
5. Die deutsche Bezeichnung für Freelancer lautet ...
6. Im öffentlichen Dienst sind Beamte tätig. Im Unterschied zu den Arbeitnehmern im öffentlichen Dienst werden Beamte durch einen staatlichen Hoheitsakt ernannt. Beamte verrichten ihre Arbeit also nicht auf privatrechtlicher, sondern auf ... Grundlage.
7. ... sind alle natürlichen oder juristischen Personen und Körperschaften des öffentlichen Rechts, die mindestens eine Person beschäftigen, der sie für ihre Tätigkeit eine Gegenleistung versprochen haben.
8. Was ist »Firma« im juristischen Sinne?
9. ... ist die Sektion eines Unternehmens, die sich federführend den personalwirtschaftlichen Aufgabenfeldern widmet. In größeren Unternehmen ab 200 bis 400 Beschäftigten ist diese Sektion in der Regel eine Personalabteilung oder gar Hauptabteilung Personal mit mehreren Fachgebieten oder Fachgruppen.
10. Erhält die Personalabteilung zur Verantwortung für die Kosten auch noch eine Ertragsverantwortung, also die Vorgabe, einen Gewinn zu erzielen, wird sie zum ...
11. Die komplette Übernahme von Geschäftsprozessen durch einen externen Anbieter kann als Onshoring in einer anderen Region im selben Land, als Nearshoring in einem anderen Land auf demselben Kontinent oder als ... auf einem anderen Kontinent ausgestaltet sein.
12. Wenn Personalwirtschaft nicht in einer Abteilung, sondern im losen Zusammenhang erledigt wird, spricht man vom ...
13. Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz verpflichtet den Arbeitgeber, Benachteiligungen zu verhindern oder zu beseitigen. Gemeint sind nicht nur unmittelbare Diskriminierungen, also eindeutige Zurücksetzungen, sondern auch ..., wenn etwa für eine Beförderung eine ununterbrochene Beschäftigung gefordert wird, was Eltern benachteiligt, die eine Elternzeit in Anspruch nehmen.
14. Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz bestimmt, dass Beschäftigte, die am Arbeitsplatz unmittelbar diskriminiert werden, das Recht haben, ..., wenn der Arbeitgeber keine oder offensichtlich ungeeignete Maßnahmen zur Unterbindung getroffen hat.
15. Mit dem markanten Begriff ... fasst man die Aktivitäten des Personalmarketing und der Personalbindung zusammen. Gemeinsam ist allen Definitionen das Gewinnen, Identifizieren, Halten und Entwickeln von begabten Mitarbeitern.

- 16.** Um die Verwaltungsaufgaben der Personalwirtschaft gleichartig und widerspruchsfrei zu lösen, formuliert man ein Nachschlagewerk, das sogenannte ..., das die Richtlinien und Regelungen, den Handlungsspielraum der Personalabteilung, die Arbeitsanweisungen für die Personalverantwortlichen und die Entscheidungsgrundlagen als einheitliches Personalkonzept dokumentiert.
- 17.** Mit einem ... stellt man Beschäftigten Inhalte und Anwendungen sowohl im Intra- als auch im Internet zur Verfügung. Es weist eine internetbasierte Arbeitsplattform auf, es ist personalisiert, eine einmalige Anmeldung am System genügt für alle Anwendungen und für die Aktivierung der persönlichen Einstellungen.
- 18.** Das ... Arbeitsrecht regelt das Arbeitsverhältnis zwischen dem einzelnen Arbeitgeber und dem einzelnen Arbeitnehmer.
- 19.** Wie viele Arbeitnehmer muss ein Unternehmen haben, damit ein Betriebsrat freigestellt wird?
- 20.** Die Mitbestimmung des Betriebsrats umfasst ..., das sind Informations-, Vorschlags-, Anhörungs- und Beratungsrechte.
- 21.** In Unternehmen mit mehr als 1.000 Arbeitnehmern in mindestens zwei Mitgliedstaaten der EU, in denen mindestens 150 Arbeitnehmer beschäftigt sind, kann ein ... Betriebsrat gebildet werden.
- 22.** Eine Jugend- und Auszubildendenvertretung kann in Unternehmen und Dienststellen mit in der Regel mindestens ... Arbeitnehmern gewählt werden, die das 18. Lebensjahr noch nicht vollendet haben oder zu ihrer Berufsausbildung beschäftigt und das 25. Lebensjahr noch nicht vollendet haben.
- 23.** Das Grundgesetz gibt den Gewerkschaften das Recht, für die Durchsetzung ihrer Forderungen einen Arbeitskampf durchzuführen. Führt eine Schlichtung nicht zum Erfolg, können die Gewerkschaften einen Streik beschließen. Ein Streikbeschluss wird in der Regel durch eine sogenannte ... herbeigeführt.

1.5 Grundlagen: Antworten

- 1.** eines Arbeitsentgelts
- 2.** nein
- 3.** Prokura
- 4.** Auszubildendenverhältnisse (im Sinne des Berufsbildungsgesetzes)
- 5.** Selbstständige/freie Mitarbeiter
- 6.** öffentlich-rechtlicher

7. Arbeitgeber
8. der Name eines Unternehmens
9. das Personalwesen
10. Profit Center
11. Offshoring
12. virtuellen Personalwesen
13. mittelbare
14. ihre Tätigkeit (ohne Verlust des Arbeitsentgelts) einzustellen
15. Talentmanagement
16. Personalhandbuch
17. (Mitarbeiter-) Portal
18. individuelle
19. zweihundert
20. Mitwirkungsrechte
21. europäischer
22. fünf
23. Urabstimmung

2 Personalbeschaffung

2.1 Personalbeschaffung: Repetitorium

Die Personalbeschaffung ist darauf ausgerichtet, freie Stellen, sogenannte Vakanzen, zeitlich unbefristet oder zumindest für einige Zeit neu zu besetzen.

Die Personalbeschaffung bezeichnet man auch als Personalgewinnung, Recruitment, Recruiting, Rekrutierung, Mitarbeiter- oder Personalakquisition.

Selbstverständlich kommt eine Personalbeschaffung nur in Betracht, wenn ein Personalbedarf besteht. Der wird entweder im Rahmen einer periodischen Planung ermittelt, etwa einer Jahresplanung, oder eine Führungskraft meldet Bedarf an.

Abbildung 2.1 zeigt den Ablauf der Personalbeschaffungsplanung.

Man muss den aktuellen und künftigen **Personalbestand** kennen: Wer wird zur Zeit und in Zukunft wann und wo eingesetzt? Für die Erfassung des aktuellen Personalbestands eignet sich ein Stellenbesetzungsplan. Er führt, gegliedert nach Unternehmensbereichen, die benötigten und genehmigten Stellen auf und darüber hinaus für jede Stelle den Namen des jeweiligen Stelleninhabers. Der aktuelle Stellenbesetzungsplan hat aber sicherlich nicht lange Bestand. Recht bald werden sich Personalzugänge und Personalabgänge ergeben, die man als Fluktuation bezeichnet.

Für die Bestimmung des **quantitativen**, das heißt mengenmäßigen **Personalbedarfs** muss man den Brutto- und den Nettopersonalbedarf errechnen. Der Bruttoperonalbedarf beinhaltet zunächst den Einsatzbedarf, das heißt die Anzahl von Arbeitskräften, die für die künftigen Aufgaben exakt notwendig ist. Dazu kommt der Reservebedarf, denn wenn auf dem Papier für eine Stelle ein Arbeitnehmer vorgesehen ist, ist er doch nicht immer anwesend. Er kann und wird in Urlaub fahren, er wird möglicherweise erkranken und er könnte in anderen Abteilungen aushelfen. Der Bruttoperonalbedarf ergibt sich stichtagsbezogen aus der Addition von Einsatz- und Reservebedarf. Den Nettopersonalbedarf erhält man nun, indem man, bezogen auf einen Stichtag, vom Bruttoperonalbedarf den Personalbestand abzieht.

Die **qualitative Personalplanung** erfasst die Qualifikation und Kompetenz des benötigten Personals. Um die abschätzen zu können, bedarf es genauer Informationen über die Aufgaben, die innerhalb einer Stelle wahrgenommen werden. Diese Informationen liefern Stellenbeschreibungen wie in Abbildung 2.2.

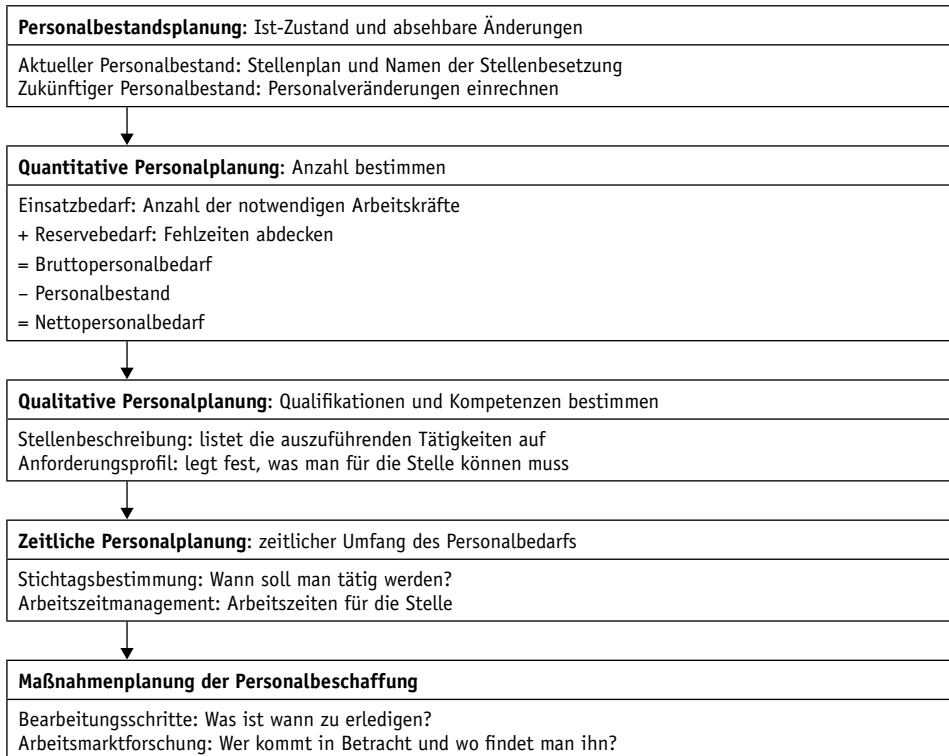


Abb. 2.1: Personalbeschaffungsplanung

Auf dieser Grundlage kann man die Anforderungen ausmachen. Man ermittelt oft durch mündliche oder schriftliche Befragungen der ehemaligen oder derzeitigen Stelleninhaber, des Kollegenkreises und der Führungskräfte, welche Faktoren und Verhaltensweisen bei der Aufgabenerfüllung mehr oder weniger Erfolg versprechend sind.

Mit der **zeitlichen Personalplanung** bestimmt man den Stichtag, an dem oder für den man tätig werden muss, und den Arbeitszeitrahmen für die neuen Beschäftigten.

Schließlich folgt eine **Maßnahmenplanung**, innerhalb derer man die Bearbeitungsschritte festlegt und gegebenenfalls den Arbeitsmarkt erforscht.

Grundsätzlich werden zwei Personalbeschaffungsmärkte unterschieden: der interne, gemeint sind die Arbeitskräfte, die bereits für das Unternehmen tätig sind, und der externe. Ebenso kann man interne und externe Personalbeschaffungswege unterscheiden.

Unabhängig davon sollten Stellenangebote immer aktuell sein, sonst verliert man an Glaubwürdigkeit. Ferner sollten sie klare, informative Auskünfte geben. Abbildung 2.3 schildert die inhaltlichen Gestaltungskriterien.