

SCHÄFFER  
POESCHEL

**Reiner Bröckermann**

# **Personalwirtschaft**

## Lehr- und Übungsbuch für Human Resource Management

7., überarbeitete Auflage

2016

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

**Autor:**

**Prof. Dr. Reiner Bröckermann** (<http://www.Broeckermann.de>) lehrt Personalwirtschaft und arbeitet als Forscher, Autor und Herausgeber sowie Berater, Coach und Trainer.

*Für meine Mutter, Ria Bröckermann, und meine Frau, Tina Bröckermann*

Dozenten finden PowerPoint-Folien für dieses Lehrbuch unter [www.sp-dozenten.de](http://www.sp-dozenten.de) (Registrierung erforderlich).

Gedruckt auf chlorfrei gebleichtem, säurefreiem und alterungsbeständigem Papier

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Print ISBN 978-3-7910-3588-8 Bestell-Nr. 20053-0002  
EPDF ISBN 978-3-7910-3589-5 Bestell-Nr. 20053-0151

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2016 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH  
[www.schaeffer-poeschel.de](http://www.schaeffer-poeschel.de)  
[service@schaeffer-poeschel.de](mailto:service@schaeffer-poeschel.de)

Umschlagentwurf: Goldener Westen, Berlin  
Umschlaggestaltung: Kienle gestaltet, Stuttgart (Abbildung: MEV Verlag)  
Layout: Ingrid Gnoth | GD 90  
Satz: Claudia Wild, Konstanz  
Druck und Bindung: Appl, Wemding

Printed in Germany  
Januar 2016

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart  
Ein Tochterunternehmen der Haufe Gruppe

# 1 Grundlagen

## Leitfragen

► **Aus welchen Personengruppen setzt sich eine Belegschaft zusammen?**

Wie grenzt man diese Personengruppen gegeneinander ab?

Wann ist ein Unternehmen ein Arbeitgeber?

► **Wie kann man das Personalwesen organisieren?**

► **Welche Prinzipien sind für die Personalpolitik maßgeblich?**

► **Was versteht man unter Personalwirtschaft, Personalmanagement und Human Resource Management?**

Wer beschäftigt sich in welcher Form mit den personalwirtschaftlichen Aufgaben?

Inwiefern kann die elektronische Datenverarbeitung hilfreich sein?

► **Welchen Einfluss hat das Arbeitsrecht auf die Personalwirtschaft?**

## 1.1 Akteure

### 1.1.1 Personal

Im Zentrum der Personalwirtschaft steht das Personal (Abb. 1.1). Das Personal oder die Belegschaft ist die Gesamtheit der Beschäftigten eines Unternehmens. Häufig bezeichnet man diesen Personenkreis auch als Arbeitskräfte oder Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Damit soll ein partnerschaftliches Verhältnis betont werden.

#### 1.1.1.1 Arbeitnehmer

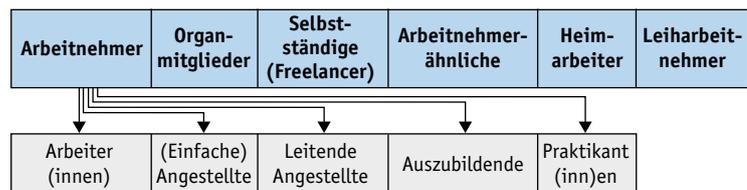
Zum Personal zählen zunächst die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, also Personen, die in Anlehnung an § 84 des Handelsgesetzbuches und § 611 des Bürgerlichen Gesetzbuches

- auf privatrechtlicher Grundlage, dem **Arbeitsvertrag**,
- von einem anderen, dem **Arbeitgeber**,
- gegen die Zusage einer Gegenleistung, dem **Arbeitsentgelt**,
- beschäftigt werden, also in eigener Person für ihn **Arbeit** verrichten, und
- zu diesem Arbeitgeber in einem **persönlichen Abhängigkeitsverhältnis** stehen, also vorwiegend fremdbestimmte, fremdnützige Arbeit leisten und

- sowohl persönlich als auch fachlich weisungsgebunden sind,
- deren Arbeitsort und Arbeitszeit vom Auftraggeber festgelegt,
- deren Arbeitsleistung kontrolliert und
- denen eine unverzichtbare und eingeplante Dienstbereitschaft abverlangt wird,
- die mit anderen Beschäftigten zusammenarbeiten und
- sich einem fremden Produktionsplan unterordnen müssen,

Abb. 1.1

#### Personal



Quelle: eigene Darstellung

- die ihre Tätigkeit nicht als Unternehmer selbst bestimmen und
- einzelne Aufträge nicht ablehnen können (Freckmann 2013, S. 459 ff.).

#### Ein-Euro-Jobber

Die Bezieher des Arbeitslosengelds II, das für bis 49-Jährige nach 12-monatiger, für 50- bis 54-Jährige nach 15-monatiger, für 55- bis 57-Jährige nach 18-monatiger und für Ältere nach 24-monatiger Arbeitslosigkeit den Lebensunterhalt sichert, können als sogenannte Ein-Euro-Jobber tätig werden. Sie übernehmen dann gemäß § 16 d des Zweiten Buchs des Sozialgesetzbuches befristet und maximal bis zu 30 Stunden pro Woche für ein bis zwei Euro pro Stunde gemeinnützige oder zusätzliche Arbeiten. Dabei handelt es sich um eine reine Eingliederungsmaßnahme. Deshalb sind Ein-Euro-Jobber keine Arbeitnehmer und damit auch keine Beschäftigten (Voelzke 2012, S. 182).

#### Freiwillige

Ebenfalls keine Beschäftigten sind die Freiwilligen im sechs- bis vierundzwanzigmonatigen Bundesfreiwilligendienst. Sie erhalten ein Taschengeld, das sozialversicherungsrechtlich wie eine Ausbildungsvergütung behandelt wird (Schmatz 2011, S. 73 ff.).

#### Arbeitnehmergruppen

Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sind entweder

- ▶ Arbeiterinnen und Arbeiter, auch gewerbliche Mitarbeiter genannt, die eine überwiegend körperliche Tätigkeit ausüben, oder
- ▶ Angestellte, das heißt, kaufmännische und technische Mitarbeiter, die vornehmlich geistige Tätigkeiten verrichten. Diese Unterscheidung, die im Einzelfall nur schwer nachzuvollziehen ist, ist nach mehreren Entscheidungen des Bundesverfassungsgerichts und

aufgrund einer Vielzahl von tarifvertraglichen Regelungen rechtlich von untergeordneter Bedeutung. Allerdings genießen Angestellte immer noch ein höheres Ansehen (Etzel/Griebeling/Liebscher 2002, S. 21).

- ▶ Eine spezielle Gruppe der Angestellten, die leitenden Angestellten, sind ebenfalls Arbeitnehmer. Nach § 5 des Betriebsverfassungsgesetzes ist leitender Angestellter, wer nach Arbeitsvertrag und Stellung im Unternehmen oder im Betrieb
  - zur selbstständigen Einstellung und Entlassung von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern berechtigt ist oder
  - Generalvollmacht respektive Prokura besitzt oder
  - regelmäßig sonstige Aufgaben wahrnimmt, die für den Bestand und die Entwicklung des Unternehmens oder eines Betriebes von Bedeutung sind.
- Da diese Umschreibung sehr unbestimmt ist, hat der Gesetzgeber in der besagten Vorschrift weitere Entscheidungshilfen gegeben.

Auf die leitenden Angestellten finden nur die wenigen Vorschriften des Betriebsverfassungsgesetzes Anwendung, in denen dies ausdrücklich bestimmt ist. Ansonsten trifft das Sprecherausschussgesetz spezielle Regelungen (Denzlein 2009, S. 62 ff.).

- ▶ Auch Auszubildende sind Arbeitnehmer. Von den anderen Arbeitnehmern unterscheidet sie die Tatsache, dass sie zum Zwecke der Ausbildung auf der Basis eines Ausbildungsvertrages beschäftigt werden.
- ▶ Laut Rechtsprechung und § 22 des Mindestlohngesetzes ist Praktikant, wer vorübergehend zum Erwerb praktischer Kenntnisse und Erfahrungen

### Aus der Praxis

»Im vierten Quartal 2014 gab es nach ... Berechnungen des Statistischen Bundesamtes (Destatis) zum ersten Mal seit der Wiedervereinigung mehr als 43 Millionen Erwerbstätige mit Arbeitsort in Deutschland. Im Vergleich zum vierten Quartal 2013 wuchs die Zahl der Erwerbstätigen um 412.000 Personen oder 1,0 Prozent ... Die Zahl der Arbeitnehmer erhöhte

sich im vierten Quartal 2014 im Vergleich zum vierten Quartal 2013 insgesamt um 458.000 Personen (+ 1,2 Prozent) auf 38,7 Millionen Personen. Die Zahl der Selbstständigen einschließlich mithelfender Familienangehöriger sank im selben Zeitraum um 46.000 Personen (– 1,0 Prozent) auf 4,4 Millionen.« (Statistisches Bundesamt 2015 a, S. 12)

## Scheinselbstständige

Wenn Personen ständig für andere tätig sind, kann die Entscheidung problematisch sein, ob sie tatsächlich Selbstständige sind oder sogenannte Scheinselbstständige, also Arbeitnehmer, die wie Selbstständige auftreten.

Die Träger der Sozialversicherung sind aufgefordert, den Beweis für das Vorliegen einer Scheinselbstständigkeit zu führen. Sprechen einige Merkmale für ein Arbeitsverhältnis, andere für ein freies Mitarbeiterverhältnis, werden sie abwägen, welche Umstände in ihrer Gesamtheit gewichtiger erscheinen (Schmatz 2014, S. 63 f.):

- ▶ Scheinselbstständige arbeiten auf Dauer und im Wesentlichen nur für einen Auftraggeber.
- ▶ Scheinselbstständige üben eine arbeitnehmertypische Beschäftigung aus.
- ▶ Scheinselbstständige handeln nicht unternehmerisch.
- ▶ Scheinselbstständige haben die Tätigkeit zuvor für denselben Auftraggeber in einem Arbeitsverhältnis ausgeübt.

eine bestimmte betriebliche Tätigkeit ausübt. Wer ein Pflichtpraktikum absolviert, ist kein Arbeitnehmer, sondern hat, wenn keine anderen Vereinbarungen getroffen werden, nur die Rechte und Pflichten seiner Ausbildung. Freiwillige Praktika sind in der Regel Ausbildungsverhältnisse im Sinne des Berufsbildungsgesetzes und im Übrigen normale Arbeitsverhältnisse, was insbesondere einen Anspruch auf Entgelt, Urlaub und Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall zur Folge hat. Letzteres gilt auch für Volontäre, die sich in die Praxis eines journalistischen Berufs einarbeiten (Bühler 2003, S. 36, Lorinser 2009, o. S.).

### 1.1.1.2 Organmitglieder

Keine Arbeitnehmer, aber sehr wohl Beschäftigte, sind die Gesellschafter von Personengesellschaften und Vorstandsmitglieder juristischer Personen. Sie sind für das Unternehmen aufgrund einer besonderen gesellschaftsrechtlichen Beziehung oder auf der Basis eines freien Dienstvertrags tätig (Hanau/Adomeit 2000, Randnummer 549).

### 1.1.1.3 Selbstständige

Im Gegensatz zu Arbeitnehmern stehen die Selbstständigen, also freie Mitarbeiter, zu ihrem Vertragspartner in **keinem persönlichen Abhängigkeitsverhältnis**. Trotzdem zählen sie zu den Beschäftigten. Sie werden als sogenannte Freelancer aufgrund eines Dienst- oder Werkvertrags tätig, mit dem sie sich verpflichten, bestimmte Aufgaben zu erledigen (Pulte 2006, S. 8).

Hierbei kann es sich um Leistungen aller Art handeln, etwa die Rechts- und Unternehmens-

beratung oder ärztliche Dienste. Deshalb gelten auch die **Handelsvertreter** im Sinne des § 84 des Handelsgesetzbuches als Selbstständige. Handelsvertreter sind selbstständige Gewerbetreibende, die für ihren Auftraggeber Geschäfte vermitteln oder in dessen Namen abschließen.

### 1.1.1.4 Arbeitnehmerähnliche

Beschäftigte, die zwar als Selbstständige oder Handelsvertreter bezeichnet werden, aber in die wirtschaftliche Abhängigkeit eines Auftraggebers geraten, sind gemäß § 12 a des Tarifvertragsgesetzes als arbeitnehmerähnliche Personen anzusehen. Das ist der Fall,

- ▶ wenn sie vertraglich nur für einen Unternehmer tätig werden dürfen oder
- ▶ nach Art und Umfang der von ihnen verlangten Tätigkeit nur für einen Unternehmer tätig sein können, und
- ▶ wenn sie mit dieser Tätigkeit im Durchschnitt der letzten sechs Monate die Hälfte ihrer gesamten Erwerbseinnahmen erzielen.

Auf die arbeitnehmerähnlichen Personen sind nach § 5 des Arbeitsgerichtsgesetzes bestimmte arbeitsrechtliche Vorschriften anwendbar (Kramer/Peter 2014, S. 6 f., Pulte 2006, S. 8).

### 1.1.1.5 Heimarbeiter

Letzteres gilt auch für die arbeitnehmerähnlichen Personen, die man als Heimarbeiterinnen und Heimarbeiter bezeichnet. Da sie sich im Auftrag von Gewerbetreibenden gewerblich betätigen, sind sie an sich keine Arbeitnehmer. Ihre Arbeitsstätte ist unabhängig vom Auftraggeber, in dessen Betrieb sie folglich nicht eingegliedert

---

Handelsvertreter

---

Wirtschaftliche Abhängigkeit

werden. Überdies unterliegen sie keineswegs dem Weisungsrecht dieses Auftraggebers. Da sie ihm aber die Verwertung der aus Roh- und Hilfsstoffen gefertigten Arbeitserzeugnisse überlassen, sind sie seine Beschäftigten.

Regelmäßig stehen Heimarbeiter in einer wirtschaftlichen Abhängigkeit zum Auftraggeber. Deshalb legt das Heimarbeitsgesetz zu ihrem Schutz unabdingbare Mindestbedingungen fest.

#### 1.1.1.6 Leiharbeitnehmer

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

#### 1.1.1.7 Beamte

Neben vielen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern sind Beamte im öffentlichen Dienst 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 öffentlich-rechtlicher Grundlage. Aus diesem Grund sind sie keine Arbeitnehmer, jedoch Beschäftigte. Dasselbe gilt für Soldaten und Richter. Angesichts der diversen speziellen gesetzlichen Regelungen verbietet sich eine weitere Erörterung des Beschäftigungsverhältnisses von Beamten, Soldaten und Richtern im Rahmen der Personalwirtschaft (*Holtbrügge 2010, S. 44 f.*).

#### 1.1.1.8 Familienrechtliche Mitarbeiter

Wer aufgrund einer familienrechtlichen Pflicht für ein Familienmitglied Arbeitsleistungen erbringt, leistet sogenannte familienrechtliche Mitarbeit, **ohne Beschäftigter** des Familienmitgliedes oder des Auftraggebers der Arbeitsleistungen **zu werden**. Das schließt jedoch nicht aus, dass trotzdem ein Arbeitsverhältnis begründet wird (*Hanau/Adomeit 2000, Randnummer 545*).

### 1.1.2 Arbeitgeber

Arbeitgeber 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 (*Pulte 2006, S. 6 f.*).

Arbeitgeber werden häufig als Unternehmer bezeichnet. Das ist nicht ganz exakt.

- ▶ Auch der **Staat** ist ein Arbeitgeber. Er ist aber nur dann ein Unternehmer, wenn er wirtschaftlich tätig wird.
- ▶ Als **Management oder Manager** bezeichnet man den Personenkreis, der die grundsätzlichen, wegweisenden, die sogenannten originären Entscheidungen in Unternehmen trifft (*Abb. 1.3*). Diese Manager sind sogenannte **Auftragsunternehmer**. Sie sind als leitende Angestellte mit unternehmerischen Funktionen betraut, aber keineswegs die Eigentümer des Unternehmens.
- ▶ Nur die sogenannten **Eigentümerunternehmer** sind zugleich Arbeitgeber. Sie sind einerseits die Vertragspartner der Beschäftigten. Andererseits übernehmen sie als Allein- oder Miteigentümer das Risiko für das haftende Kapital.

### 1.1.3 Unternehmen

Das Unternehmen ist eine rechtliche und wirtschaftliche Einheit, die aus einem oder mehreren Betrieben, das heißt organisatorischen Gefügen, besteht (*Schmalen/Pechtl 2013, S. 2*).

In diversen Gesetzen und im täglichen Sprachgebrauch werden Unternehmen immer wieder uneinheitlich und unpräzise als **Firma** – eigentlich der juristische Begriff für den Namen – **Werk, Geschäft** oder **Gewerbebetrieb** bezeichnet.

Mithin lässt sich keine eindeutige, allgemein akzeptierte Definition der genannten Begriffe finden. Deshalb soll in den folgenden Ausführungen aus Vereinfachungsgründen der Begriff Unternehmen im eingangs zitierten Sinne verwendet werden, der neben den privaten und öffentlichen Produktionsbetrieben das Gros der sozialen Organisationen und der Körperschaften des öffentlichen Rechts umfasst.

---

Arbeitnehmerüberlassung

---

Keine Arbeitnehmer  
jedoch Beschäftigte

---

Kein Beschäftigter des Auftraggebers

# 1.2 Personalwesen

## 1.2.1 Unternehmenssektion

Das Personalwesen ist die Sektion eines Unternehmens, die sich federführend den personalwirtschaftlichen Aufgabenfeldern widmet (Abb. 1.4, Olfert 2015, S. 47).

Die personalwirtschaftlichen Aufgaben werden in **kleinen Unternehmen** mit bis zu 100 Beschäftigten vom **Eigentümer oder Führungskräften** mit Personalkompetenz mit übernommen.

Bereits in **mittelständischen Unternehmen** mit über 100 Beschäftigten wird eine **Stelle** namens Personalwesen geschaffen. Die Stelleninhaberin oder der Stelleninhaber nimmt dann einige oder den Großteil der personalwirtschaftlichen Aufgaben wahr.

In größeren Unternehmen ab 200 bis 400 Beschäftigten ist das Personalwesen in der Regel eine **Personalabteilung** oder gar Hauptabteilung Personal mit mehreren Fachgebieten oder Fachgruppen. Zumeist arbeitet ca. ein Prozent der Belegschaft in der Personalabteilung (Danne/Heider-Knabe 2003, S. 16).

Im Übrigen hat es sich nicht als sinnvoll erwiesen, eine **Trennung von Personal- und Sozialwesen** vorzunehmen. Beide Aufgabenbereiche sind miteinander verwoben.

nen Personalwesens erst in größeren Unternehmen.

Die Organisation hat zwei Aspekte. Während die Gliederung des Personalwesens den Aufbau dieser Unternehmenssektion betrifft, zeigt die Eingliederung seine Positionierung und Bedeutung im Unternehmen auf (Abb. 1.2, Hentze/Kammel 2001, S. 101 ff.).

Personalabteilung

Abb. 1.2

Gliederung und Eingliederung des Personalwesens

Gliederung					Eingliederung
Funktionsorientiert	Objektorientiert	Center-Konzepte	Outsourcing	Personalwesen als Fragment	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Zielkategorien</li> <li>▶ Schwerpunkte</li> <li>▶ Prozessphasen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Belegschaftsgruppen</li> <li>▶ Berufsgruppen</li> <li>▶ Bereichsbezogen</li> <li>▶ Referentensystem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Cost Center</li> <li>▶ Service Center</li> <li>▶ Profit Center</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Aufgabenfelder</li> <li>▶ Externes Personalwesen</li> <li>▶ Verselbstständigung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Kernaufgaben</li> <li>▶ Virtuelles Personalwesen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ In die Linie</li> <li>▶ In kaufmännischer Abteilung</li> <li>▶ Direkt unter der Geschäftsleitung</li> <li>▶ Sitz im Vorstand</li> </ul>

Quelle: eigene Darstellung

## 1.2.2 Organisation des Personalwesens

In kleineren Unternehmen kann die Organisation des Personalwesens kein bedeutsames Thema sein, wohl aber die Modalitäten der Vergabe dieser Aufgaben an Externe. Zu einem bedeutsamen Thema wird die Organisation des eige-

### 1.2.2.1 Funktionsorientierte Gliederung

Bei der funktionsorientierten Gliederung organisiert man das Personalwesen entsprechend den Aufgabenfeldern der Personalwirtschaft (Nicolai 2014, S. 33).

Recht simpel ist die funktionsorientierte Gliederung nach Zielkategorien. Hier entsteht eine Zweiteilung des Personalwesens in ein Sozialwe-

### Unternehmung

Statt Unternehmen verwendet man häufig den Begriff Unternehmung. Mit Unternehmung meint man dann

- ▶ private und
- ▶ öffentliche Produktionsbetriebe, die mit dem Ziel wirtschaften, fremden Bedarf zu decken.

### Haushaltung

Den Gegenbegriff bildet die Haushaltung,

- ▶ ein privater Konsumtionsbetrieb zur individuellen Deckung des Eigenbedarfs bzw.
- ▶ ein öffentlicher Konsumtionsbetrieb zur kollektiven Deckung des Eigenbedarfs (Kosiol 1962, Spalte 5540 ff.).

## Referentensystem

sen und ein Personalressort, wie sie im Kapitel Personalservice angesprochen wird.

Komplexer ist eine funktionsorientierte, sogenannte aufgabenbezogene Gliederung nach Schwerpunkten. Dabei wird das Personalwesen in Abhängigkeit vom Arbeitsvolumen gemäß den Funktionen unterteilt, die alle Beschäftigten angehen und zentral ausgeübt werden. Derartige Funktionen sind beispielsweise der Personalservice und die Entgeltabrechnung.

Bei einer funktionsorientierten Gliederung nach Prozessphasen werden die Arbeitsvorgänge in einer zeitlichen Abfolge hintereinandergereiht, etwa Personalbeschaffung, Personaleinsatz und so weiter.

Die funktionsorientierte Gliederung bringt es mit sich, dass die Beschäftigten für ihre Personalangelegenheiten zu **viele Ansprechpartner** haben. Zudem wird das Arbeitsfeld der Personalverantwortlichen sehr eingengt. Deshalb hat man andere Gliederungsformen entwickelt.

### 1.2.2.2 Objektorientierte Gliederung

Die objektorientierte Gliederung richtet sich, mitarbeiterorientiert, an Belegschaftsgruppen oder bereichsbezogen, an den Strukturen des betreffenden Unternehmens aus (Nicolai 2014, S. 34 f.).

Die klassische, mitarbeiterorientierte Gliederung nach Belegschaftsgruppen trennt zwischen Arbeitern oder Lohnempfängern und Angestellten oder Gehaltsempfängern, eventuell ergänzt durch eine Sozialverwaltung. Der Vorteil dieser Lösung liegt in der Spezialisierung der Personalverantwortlichen auf die besonderen Belange der einzelnen Belegschaftsgruppen. Allerdings bleibt dabei das Expertenwissen für diverse Aufgabenfelder wie die Personalentwicklung auf der Strecke.

Wenig verbreitet ist die mitarbeiterorientierte Gliederung nach Berufsgruppen, etwa nach Ingenieuren, Kaufleuten usw.

Als bereichsbezogen oder divisional bezeichnet man eine Gliederung gemäß der Aufbauorganisation des jeweiligen Unternehmens. Sie ist gleichfalls in der Praxis seltener anzutreffen, vor allem aber dort, wo die Unternehmensbereiche auch räumlich voneinander getrennt sind. In diesem Fall besitzen die verschiedenen Unternehmens- oder Geschäftsbereiche üblicherweise eigenverantwortliche Personalabteilungen. Sol-

## Klassische Gliederung

## Cost Center

## Expertise Center

che Personalabteilungen sind in der Regel wie in mittelständischen Unternehmen gegliedert.

Alle Aufgabenfelder der Personalwirtschaft stehen in einer engen Wechselbeziehung. Deshalb wurden die beschriebenen Formen der objektbezogenen Gliederung zum sogenannten divisionalen Referentensystem weiterentwickelt. Die Beschäftigten einer Produktlinie, einer Sparte, eines Standortes oder einer Funktion werden von Personalreferenten vor Ort betreut. Die Beschäftigten haben dadurch, im Sinne eines »One Face to the Customer«, einen einzigen Ansprechpartner für alle personalwirtschaftlichen Belange, der zudem über mitarbeiter- und bereichsspezifische Kenntnisse verfügt. Der Überforderung der Personalreferentinnen und -referenten wird durch die Benennung von Funktionsspezialisten, die Key-Account Personalmanager, für besonders komplexe und komplizierte Personalaufgaben begegnet (Armutat et al. 2007, S. 41 ff., Bühner 2005, S. 382 ff.).

### 1.2.2.3 Center-Konzepte

In den letzten Jahren rückt die **Wertschöpfung**, die Differenz zwischen den vom Unternehmen an die externen Kunden abgegebenen Leistungen und den von den Lieferanten übernommenen Leistungen, ins Blickfeld der Betriebswirtschaftslehre und damit auch in den Fokus der Personalwirtschaft. Das Personalwesen hat folglich solche Beiträge zu erbringen, die sich wertschöpfend für die Leistungsprozesse des Unternehmens auswirken. Damit wird das Personalwesen zum Wertschöpfungscenter (Oechsler/Paul 2015, S. 8 ff.).

Praktiziert wird dieser Ansatz, indem man das Personalwesen als Cost, Service oder Profit Center führt (Bühner 2005, S. 389 ff., Wunderer/Arx 2002, S. 17 ff.).

Mit dem Blick auf die Wirtschaftlichkeit der Personalwirtschaft wird der Personalaufwand immer detaillierter erfasst und analysiert. Dadurch wird das Personalwesen zum Cost Center. Wenn hier unter der Bezeichnung Corporate oder Competence Center eine unternehmensweite, über Umlagen finanzierte Steuerungs- und Beratungsfunktion für strategische Aufgaben wahrgenommen wird, spricht man vom Expertise Center (Armutat et al. 2007, S. 25 ff.).

Bietet die Personalabteilung ihre Leistungen in der Folge den anderen Abteilungen zu inter-

nen Verrechnungspreisen an, wird sie zum Revenue oder Service Center. Die Personalabteilung hat das Ziel, ihre eigenen Kosten zu decken. Die nachfragenden Abteilungen werden als Kunden betrachtet. In mitarbeiterstarken Unternehmen, speziell in solchen mit mehreren Standorten, entstehen Shared Service Center, wenn die vermeintlich standardisierbaren, ortunabhängigen personalwirtschaftlichen Aufgaben von einem Standort aus erledigt werden (Ackermann 2005, S. 10 f., Holtbrügge 2010, S. 59 ff.).

Erhält die Personalabteilung zur Verantwortung für die Kosten auch noch eine Ertragsverantwortung, also die Vorgabe, einen Gewinn zu erzielen, wird sie zum Profit Center. Das Profit Center stellt Dienstleistungen bereit, die von internen und externen Kunden nachgefragt und gegen kosten- und marktorientierte Verrechnungspreise zur Verfügung gestellt werden. Funktionstüchtig ist dieses Modell nur, wenn die Personalabteilung Kosten und Erlöse unmittelbar beeinflussen kann und entsprechende Entscheidungsbefugnisse hat (Holtbrügge 2010, S. 61).

#### 1.2.2.4 Outsourcing der Personalwirtschaft

Schließlich kann man Überlegungen anstellen, ob personalwirtschaftliche Aufgaben nicht kostengünstiger von Externen erledigt werden können. Entschließt man sich dazu, so bezeichnet man das als Outsourcing (Bartscher/Stöckl/Träger 2012, S. 169 f.).

Eine weit verbreitete Variante dieses Outsourcing ist das Business Process Outsourcing (BPO),

die komplette Übernahme von Geschäftsprozessen durch einen externen Anbieter, und zwar

- ▶ als Onshoring in einer anderen Region im selben Land,
- ▶ als Nearshoring in einem anderen Land auf demselben Kontinent oder
- ▶ als Offshoring auf einem anderen Kontinent (Dressler 2007, S. 59 ff.).

Laut Alex (2000, S. 38 ff.) kommen zum Beispiel folgende **Aufgabenfelder** in Frage:

- ▶ die Personalbeschaffung,
- ▶ weite Bereiche des Personalservice, etwa die Aufgaben der Arbeitssicherheit und Arbeitsmedizin, die Verpflegung und der Werkenschutz,
- ▶ wesentliche Teile der Entgeltabrechnung und der Personalstatistik,
- ▶ Aufgabenfelder der Personalentwicklung wie die Berufsausbildung und diverse weitere Maßnahmen.

Maßgebend bleiben neben den Kostenüberlegungen die Erhaltung der Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten des betroffenen Unternehmens und der sensible Umgang mit den Kernkompetenzen, zu denen sicherlich die personalwirtschaftliche Kompetenz der Beschäftigten eines Unternehmens zählt (Scherer 2004, S. 42 ff.).

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,

---

(Shared) Service Center

---

Profit Center

---

Kernkompetenzen

---

Business Process Outsourcing

### Outsourcing umsetzen

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 die Belegschaftsvertretung 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 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 § 613 a 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 Übergabe von internen Aufgaben an einen Dienstleister ist keine einfache Aufgabe. Besonders kritisch ist die Kommunikationspolitik während der Angebotserstellung und der Verhandlungen. Während nach außen äußerst sparsam mit Informationen umgegangen werden sollte, müssen die Mitarbeiter so früh wie möglich informiert werden.

## Virtuelles Personalwesen

Entgeltfindung und einige Aufgabenfelder der Personalentwicklung, das Personalcontrolling sowie die Arbeit mit den Betriebsverfassungsorganen. Selbst wenn es denkbar wäre, die bisher bestehende formale Personalorganisation beispielsweise in mittelständischen Unternehmen aufzulösen, müsste die Koordination und Verantwortung für die genannten Bereiche innerhalb des Unternehmens erhalten bleiben.

## Externes Personalwesen

Trotzdem wird auch die Idee eines externen Personalwesens praktiziert. Gerade in kleineren Unternehmen, in denen das Personalwesen vom Eigentümer, Geschäftsführer oder Führungskräften mit Personalkompetenz betreut wird, kommt die Personalwirtschaft nicht selten 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. In diese Marktlücke stoßen einige Dienstleister mit dem Angebot eines externen Personalwesens auf Anfrage oder regelmäßig für ein bis mehrere Tage in der Woche (*Kempfer/Kolakovic 2004, S. 22 ff.*).

## Verselbstständigung

Auf der anderen Seite kann man das Personalwesen, gleich in welcher Rechtsform, verselbstständigen und seine Dienste anderen Unternehmen zur Verfügung stellen, die ihrerseits personalwirtschaftliche Aufgabenfelder im Rahmen des Outsourcing preisgeben wollen. Eine konzerneigene, aber rechtlich selbstständige Dienstleistungsgesellschaft kann Funktionen innerhalb des Konzerns zu Marktpreisen anbieten (*Holtbrügge 2010, S. 62*).

**1.2.2.5 Personalwesen als Fragment**

Wenn tatsächlich Aufgabenfelder in fremde Hände vergeben werden, stellt sich die Frage, ob und in welcher Form im Unternehmen ein Personalwesen existieren soll.

Im Anschluss an die Möglichkeiten des Outsourcing hat das Personalwesen konzeptionelle und dispositive Kernaufgaben, etwa die Auswertung der Personalkosten, Personalbestandsveränderungen, Personalstrukturdaten, Fehl- und Ausfallzeiten sowie die Weiterleitung dieser Informationen an die relevanten Stellen. Zudem verbleibt im Personalwesen eine Dienstleistungsfunktion für die in der Abwicklung komplexen, rechtlich diffizilen Aufgaben der Personalbeschaffung, der Personalbeurteilung und des Personalabbaus.

## Kernaufgaben

*Scholz* zufolge ist das Personalwesen unverzichtbar, allerdings nicht notwendigerweise in Form einer traditionellen Personalabteilung. Er erachtet es nicht als notwendig, dass die Organisationseinheit Personalwesen räumlich verbunden ist und dass die Mitarbeiter des Personalwesens einer Personalleiterin oder einem Personalleiter direkt zugeordnet sind. *Scholz* erwartet, dass Personalverantwortliche in unterschiedlichen Bereichen eingesetzt werden, wo sie neben den personalwirtschaftlichen Aufgaben weitere Aktivitäten wahrnehmen. Mithin werde die Personalorganisation in Zukunft aus Kernkompetenzträgern bestehen, die im Unternehmen verteilt installiert werden. Das Ergebnis dieser Überlegungen ist ein virtuelles Personalwesen, das auf eine verlässliche, sichere EDV-Unterstützung bauen kann (*Scholz 2002, S. 22 ff., 2005, S. 52 ff., 2012, S. 30 ff.*).

**1.2.2.6 Eingliederung des Personalwesens**

Mit der Gliederung des Personalwesens sind noch nicht alle organisatorischen Fragen geklärt. Offen bleiben

- ▶ die hierarchische Positionierung des Personalwesens als Stelle, Abteilung, Hauptabteilung oder Geschäftsbereich,
- ▶ der Berichtsweg, entweder direkt an die Geschäftsleitung bzw. den Vorstand oder an eine andere Sektion des Unternehmens, etwa an die Verwaltung oder die kaufmännische Leitung,
- ▶ die Bedeutung des Personalwesens im Gefüge des Unternehmens und
- ▶ die Stellung sowie der Einfluss der Personalleiterin oder des Personalleiters.

Diesen Komplex bezeichnet man als Eingliederung des Personalwesens (*Olesch 2008, S. 43 ff.*).

Wenn man das Personalwesen als Organisationseinheit größtenteils oder gar komplett auflöst, wird die Personalwirtschaft in die Linie, das heißt auf die Führungskräfte vor Ort verlagert.

Solange es aber im Unternehmen eine Organisationseinheit Personalwesen gibt, findet man bezüglich dieser Eingliederung mehrere Varianten, die hauptsächlich von der Größe des Unternehmens abhängen.

### Aus der Praxis

»Einen Umbau ihrer HR-Strukturen planen 44 Prozent der 628 von dem Beratungsunternehmen Towers Watson in Nordamerika, Europa, Nahost und der Asien-Pazifik-Region befragten Firmen. Die Erhebung von Effizienzpotenzialen (64 Prozent), die Ausnutzung von Synergien (54 Prozent), Verbesserungen der Qualität (51 Prozent) und Kosteneinsparungen (46 Prozent) sind die wichtigsten Gründe für die vorgesehenen Umstrukturierungen. Eine Shared-Service-Umgebung mit Centers of Expertise und HR-Businesspartnern wollen

39 Prozent der Unternehmen schaffen. Fast ein Drittel (31 Prozent) der befragten Unternehmen hat vor, das Dienstleistungsangebot der Shared Services zu erweitern. Etwa jede vierte Firma will (weitere) Aufgaben outsourcen, jede zehnte plant eine Zentralisierung des HR-Managements. Umgekehrt wollen sechs Prozent der befragten Organisationen das HR-Management auf der Ebene der Geschäftseinheiten oder nach geografischen Kriterien dezentralisieren.« (*Towers Watson 2012, S. 17*)

- ▶ Soweit in **kleineren Unternehmen** eine Stelle Personalwesen existiert, ist der Stelleninhaber in der Regel Mitglied einer kaufmännischen Abteilung. Ansonsten stellt sich lediglich die Frage, wem die personalwirtschaftlichen Aufgaben übertragen werden, etwa dem Eigentümer, dem Geschäftsführer oder Führungskräften mit Personalkompetenz.
- ▶ In **mittelständischen Unternehmen** ist das Personalwesen nur in Ausnahmefällen direkt in der Geschäftsleitung vertreten. Meist ist es auf dem direkten Berichtsweg der kaufmännischen Leitung unterstellt. Die personalwirtschaftlichen Aufgaben sind schon hier derart bedeutungsvoll, dass das Personalwesen auf der höchsten hierarchischen Ebene unter der Geschäftsleitung positioniert wird. Dementsprechend groß ist auch der Einfluss der Personalleiterin oder des Personalleiters.
- ▶ In **größeren Unternehmen** hat das Personalwesen in der Regel einen Sitz im Vorstand oder einem entsprechenden Organ. In Unternehmen des Bergbaus und der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie mit mehr als 1.000 Beschäftigten ist nach dem Montan-Mitbestimmungsgesetz ein Arbeitsdirektor im Vorstand vorgeschrieben. Sind größere Unternehmen in Divisionen gegliedert, so besitzen die verschiedenen Unternehmens- oder Geschäftsbereiche eigenständige Personalabteilungen. Dazu gesellt sich häufig eine zentrale Personalabteilung, die die einzelnen Personalabteilungen und die Personalpolitik koordiniert und ein Weisungsrecht besitzt. Ansonsten wird das Personalwesen regelmäßig als Geschäftsbereich oder doch zumindest als Hauptabteilung geführt.

Eingliederung größenabhängig

## 1.3 Personalpolitik

Die Personalpolitik ist ein Element im Zusammenspiel der betrieblichen Produktionsfaktoren. Um dieses Zusammenspiel zu verstehen, ist ein Blick auf das heute in der Betriebswirtschaftslehre gebräuchliche System der Produktionsfaktoren notwendig, das auf Gutenberg (1983, 1984, 1980) zurückgeht (Abb. 1.3).

In seinem System der betriebswirtschaftlichen Produktionsfaktoren führt Gutenberg (1980, 1983, 1984) die **Entscheidungen** auf.

Die Festlegung der grundlegenden Entscheidungen eines Unternehmens wird als Unternehmenspolitik bezeichnet (Nicolai 2014, S. 9).

Abb. 1.3

## Das System der betrieblichen Produktionsfaktoren

Produktionsfaktoren Elemente, die zur Erstellung eines Produktes (oder einer Dienstleistung) notwendig sind		
Elementare Produktionsfaktoren	Originäre Entscheidungen	Derivative Entscheidungen
<p><b>Betriebsmittel</b> im Betrieb verwendete Gegenstände, die nicht Bestandteil des Outputs werden, z. B. Gebäude</p> <p><b>Werkstoffe</b> alle Roh-, Halb- und Fertigfabrikate, die ganz oder teilweise in den Output eingehen, z. B. Eisenerz</p> <p><b>Objektbezogene Arbeitsleistungen</b> unmittelbare Durchführung der betrieblichen Vorgänge, z. B. Eisenerz verhütten</p>	<p>ursprünglich, nicht delegierbar, im Vorhinein nicht bewertbar, z. B. Einführung neuer Produkte</p>	<p>leiten sich aus den originären ab, delegierbar</p> <p><b>Planung</b> Konzeption des weiteren Vorgehens</p> <p><b>Organisation</b> Umwandlung in einen betrieblichen Ablauf</p> <p><b>Kontrolle</b> Soll-Ist-Vergleich und Ermittlung von Abweichungsursachen</p>
Quelle: nach Schmalen/Pechtl 2013, S. 4f.		

Entscheiden bedeutet, aus mehreren Möglichkeiten auswählen. Dabei kommen nur Alternativen in Frage, die in eine Planung, Organisation, Realisierung und Kontrolle umsetzbar und auf ein gesetztes Ziel ausgerichtet sind. Die Unternehmenspolitik birgt folglich im Kern Zielsetzungen in sich. Für die praktische Umsetzung werden die unternehmenspolitischen Zielsetzungen in unternehmenspolitische Prinzipien übersetzt (ähnlich Bleicher/Meyer 1976, S. 203, Jung 2011, S. 21 f.).

## Personalpolitische Prinzipien

Die Personalpolitik ist ein Teil der Unternehmenspolitik. Sie nimmt die Unternehmenspolitik in sich auf, sie richtet sich an der Unternehmenspolitik aus, aber sie bestimmt die Unternehmenspolitik auch entscheidend. Die Personalpolitik umfasst alle grundlegenden Entscheidungen für die Personalwirtschaft (Nicolai 2014, S. 9 f.).

Auch die Personalpolitik birgt Zielsetzungen in sich, die für die praktische Umsetzung in **personalpolitische Prinzipien** übersetzt werden (Olfert 2015, S. 32 ff.).

- ▶ Das ökonomische Prinzip hat zwei Facetten. Das Personal soll entweder,
  - nach dem **Maximumprinzip**, mit einem gegebenen Input, das heißt zu im Voraus festgelegten Kosten, einen größtmöglichen Output erarbeiten, oder,
  - nach dem **Minimumprinzip**, einen bestimmten Output mit geringstmöglichem Input, das heißt zu geringstmöglichen Kosten, erwirtschaften.

Man könnte dies sehr eng interpretieren und das Personal an die zuvor personalunabhängig entworfenen Strukturen anpassen. Spannt man den Bogen richtigerweise weiter, so muss das Personal den gegenwärtigen und zukünftigen, quantitativen, qualitativen, zeitlichen und lokalen Erfordernissen des Unternehmens genügen.

- ▶ Wer Qualität fordert und Perspektiven bieten will, muss das soziale Prinzip ernst nehmen, also mit transparenten, möglichst fehlerfreien Aktivitäten auf die Erwartungen, Bedürfnisse und Interessen der Beschäftigten eingehen und die Vertraulichkeit wahren. Die Beschäftigten erwarten zum Beispiel angemessene Entgelte und Arbeitszeitregelungen, eine ansprechende Arbeitsplatzgestaltung, Arbeitsschutz und Altersversorgung, attraktive Arbeitsinhalte und soziale Kontakte, Mitbestimmung und Personalentwicklung. Hier ist das **Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz** von Bedeutung, das den Arbeitgeber verpflichtet, Benachteiligungen aus Gründen der Rasse oder der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität zu verhindern oder zu beseitigen. Das betrifft jegliche Diskriminierung, von der planerischen Vorbereitung der Maßnahmen über die Personalbeschaffung bis hin zur Personalfreisetzung, in jeder betrieblichen Situation und für jede Beschäftigtengruppe. Gemeint sind nicht nur **unmittelbare Diskriminierungen**, also eindeutige Zurücksetzungen, sondern auch **mittelbare**, wenn etwa für eine Beförderung eine ununterbrochene Be-

schäftigung gefordert wird, was Eltern benachteiligt, die eine Elternzeit in Anspruch nehmen. Gemeint sind ferner **Belästigungen** jeder, auch sexueller Natur, das heißt unerwünschte Verhaltensweisen, die auf die genannten Diskriminierungsmerkmale Bezug nehmen, die Würde der Betroffenen verletzen und ein feindliches Umfeld schaffen. Und gemeint sind schließlich **Anweisungen zur Benachteiligung** von Beschäftigten, wenn etwa der Arbeitgeber eine Führungskraft auffordert, einen Mitarbeiter wegen seiner Religion schlechter zu stellen, selbst wenn der Anweisung nicht nachgekommen wird.

Nach den §§ 8 bis 10 sind Benachteiligungen jedoch gerechtfertigt, wenn sie aufgrund der beruflichen Anforderungen unvermeidbar oder durch ein rechtmäßiges Ziel angemessen und erforderlich sind. Für eine Benachteiligung aus Gründen des Geschlechts bleibt da, neben Beispielen wie der Tätigkeit als Amme oder der Besetzung einer männlichen Schauspielerrolle, wenig Spielraum. Für Tätigkeiten, die mit körperlichen Anstrengungen verbunden sind und die man mit einer Behinderung selbst mit Hilfsmitteln nicht ordnungsgemäß verrichten kann, darf der Arbeitgeber Personen einstellen oder einsetzen, die nicht behindert sind. Wenn der Arbeitgeber eine Religionsgemeinschaft, eine weltanschauliche Vereinigung oder eine Einrichtung dieser Gemeinschaften bzw. Vereinigungen ist, kann eine bestimmte Religion oder Weltanschauung eine gerechtfertigte berufliche Anforderung darstellen. Eine Unterscheidung nach der Rasse oder ethnischen Herkunft ist erlaubt, wenn diese Merkmale aufgrund einer bestimmten beruflichen Tätigkeit eine entscheidende Voraussetzung darstellen, beispielsweise wenn eine Tätigkeit eine bestimmte nationale Herkunft und Verbundenheit mit dem dortigen Volkstum fordert. Eine ungleiche Behandlung wegen des Alters ist zulässig, wenn sie objektiv, angemessen und durch ein legitimes Ziel gerechtfertigt ist. § 10 des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes listet Beispiele wie ein Höchstalter für die Aufnahme einer Ausbildung auf. Und schließlich darf der Arbeit-

geber positive Maßnahmen zugunsten bisher benachteiligter Gruppen ergreifen.

Gemäß § 14 des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes haben Beschäftigte, die am Arbeitsplatz belästigt werden, das Recht, ihre Tätigkeit ohne Verlust des Arbeitsentgelts einzustellen, wenn der Arbeitgeber keine oder offensichtlich ungeeignete Maßnahmen zur Unterbindung getroffen hat. Nach § 15 des Gesetzes ist der Abschluss eines Arbeits- oder Ausbildungsvertrages oder eine Beförderung bei Vorliegen einer Diskriminierung zwar nicht erzwingbar. Allerdings können Beschäftigte, die im Sinne des Gesetzes diskriminiert wurden, innerhalb von zwei Monaten **Schadensersatz** verlangen, wenn durch eine diskriminierende Maßnahme wie eine Absage, eine verweigerte Beförderung oder eine Entlassung ein Vermögensschaden eingetreten ist. Darüber hinaus können sie in derselben Frist eine angemessene **Entschädigung** verlangen. Diskriminierte Bewerberinnen und Bewerber haben, selbst wenn sie auch ohne eine Diskriminierung nicht eingestellt worden wären, einen Entschädigungsanspruch in Höhe von bis zu drei Monatsbezügen. Eine etwaige Klage muss innerhalb von drei Monaten, nachdem der Anspruch schriftlich geltend gemacht worden ist, erhoben werden. Vor Gericht muss der oder die Betroffene Indizien beweisen, die eine Benachteiligung im genannten Sinne vermuten lassen. Gelingt das, trägt der Arbeitgeber die Beweislast dafür, dass eine unterschiedliche Behandlung nicht vorliegt, nach den §§ 8 bis 10 des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes gerechtfertigt ist oder aus einem anderen sachlichen Grund erfolgte. Deshalb ist eine genaue Dokumentation aller relevanten personalwirtschaftlichen Maßnahmen unbedingt notwendig. Empfehlenswert ist darüber hinaus ein sogenanntes Diversity Controlling (auch HR-Audit genannt), das heißt eine statistische Erfassung der unterschiedlichen Beschäftigtengruppen und ihrer Entwicklung, sowie eine Diversity Strategie (oder Equal Opportunity Policy), die eine gesetzeskonforme Handhabung sicherstellt (Kapitel Personalbeschaffung und -controlling).

---

#### Gleichbehandlung

## Arbeitsmarktprinzip

Laut § 12 des Gesetzes muss der Arbeitgeber Maßnahmen zum Schutz vor Benachteiligungen ergreifen. Dazu gehört nicht nur das Eingreifen bei konkreten Diskriminierungen durch geeignete, erforderliche und angemessene Maßnahmen zur Unterbindung der Benachteiligung von Beschäftigten, zum Beispiel Versetzungen, Abmahnungen und Kündigungen, aber auch von Dritten, etwa Kunden und Lieferanten. Gefordert ist ferner die Vorbeugung, um ein benachteiligungsfreies Umfeld zu schaffen, und zwar durch Hinweise auf die Unzulässigkeit von Diskriminierungen, insbesondere durch **Schulungen** von Führungskräften oder gar der gesamten Belegschaft im Rahmen der Personalentwicklung. Arbeitgeber, die derartige Schulungen nicht durchführen, verstoßen allein dadurch schon gegen das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz. Der Betriebs- bzw. Personalrat hat einen Anspruch auf Freistellung für seine Schulungen zu diesem Themenkreis. Zudem muss der Arbeitgeber die Beschäftigten über das Gesetz und über die im Unternehmen zuständige **Beschwerdestelle**, beispielsweise das Personalwesen, informieren. Letztlich sollte der Arbeitgeber alle Arbeitsverträge, Betriebs- bzw. Dienstvereinbarungen und Tarifverträge auf unzulässige Benachteiligungen überprüfen, sie gegebenenfalls korrigieren und eine **Antidiskriminierungsvereinbarung** über die betrieblichen Regeln und Verfahrensweisen mit dem Betriebs- bzw. Personalrat treffen (Rühl, Hoffmann 2008, S. 19 ff., Wisskirchen 2006, S. 1491 ff.).

## Rechtsstaatsprinzip

- ▶ Wie es das Beispiel des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes zeigt, müssen personalwirtschaftliche Grundsatzentscheidungen sich am Rechtsstaatsprinzip orientieren, das heißt rechtssicher erfolgen. Dabei geht es insbesondere um die Rechtssicherheit auf dem Gebiet des Arbeitsrechts, das in diesem Kapitel noch genauer umrissen wird.
- ▶ Das Organisationsprinzip findet vor allem im Personaleinsatz, in der Organisationsentwicklung und der Organisation des Personalwesens seinen Niederschlag, also unter anderem in Aufgabenfeldern, die im Folgenden genauer ins Auge gefasst werden.

## Organisationsprinzip

▶ 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.

Für den Arbeitsmarkt spielt die Demografie eine entscheidende Rolle (Bröckermann 2007, S. 16 ff., Lurse 2005, S. 36, Walter 2009, S. 1).

Diese **Prinzipien** können unverbunden nebeneinander stehen oder sich ergänzen. Sie können aber auch in Konflikt zueinander geraten, besonders in Phasen der Rezession mit Kurzarbeit und Entlassungen.

Es gibt freilich keine Personalpolitik per se, sondern nur die Personalpolitik eines Unternehmens. Die Personalpolitik kann nur dann das tägliche Handeln bestimmen, wenn sie das **Ergebnis kollektiver Entscheidungsprozesse** nicht nur des Managements und des Personalwesens, sondern auch der Belegschaftsvertretung und der Belegschaft selbst ist, in die zahlreiche individuelle Wertprämissen und Gruppeninteressen einfließen. Eine derart abgestimmte Personalpolitik bestimmt mit ihren personalpolitischen Prinzipien, zuweilen in spezifischer Aus-

## Aus der Praxis

»Der demografische Wandel und der Fachkräftemangel betreffen die Unternehmen sehr unterschiedlich. Es lohnt zum Beispiel ein Blick darauf, wie sich das Durchschnittsalter in verschiedenen Berufsgruppen in den letzten Jahren entwickelt hat. Wie die Studie ›Berufe im demografischen Wandel‹ zeigt, gibt es da erhebliche Unterschiede. Zwölf Berufsordnungen nahmen die Forscher der Universität Rostock unter die Lupe, mit am stärksten sind zwischen 1993 und 2011 die Krankenschwestern gealtert, von 35,2 Jahren auf 41,7. Bei den Bankfachleuten ist das Alter von 36,1 auf 41,8 gestiegen. Weniger Sorge zum Anlass bietet da die Gruppe der ›sonstigen Ingenieure‹, zu denen vor allem die Wirtschaftsingenieure zählen. Dort sank das Alter im Erhebungszeitraum sogar von 42,2 auf 41,4.« (Universität Rostock 2014, S. 10)

## Demografie

Während die Weltbevölkerung bis zum Jahr 2050 auf rund 9,3 Milliarden Menschen anwachsen wird, ist für die meisten europäischen Länder mit einem Bevölkerungsrückgang zu rechnen. Um die Bevölkerung zahlenmäßig auf dem derzeitigen Stand zu halten, sind im Durchschnitt 2,1 Kinder pro Frau erforderlich. In Deutschland sind es jedoch nur rund 1,35, in Österreich 1,28, und in den anderen Mitgliedsstaaten der Europäischen Union sieht es auch nicht besser aus.

Der dadurch bedingte demografische Wandel wird sich in Deutschland merklich auswirken. Die Zahl der Erwerbstätigen wird kontinuierlich sinken. Waren im Jahr 2002 noch rund 41 Millionen Menschen in Deutschland erwerbstätig, so werden es 2030 noch 37,5 Millionen sein und 2050 nur noch 24 Millionen.

Der Bevölkerungsrückgang führt automatisch zu einer Alterung der Bevölkerung. Da darüber hinaus die Lebenserwartung fast überall steigt, wird dieser Prozess beschleunigt. Im Jahr 2005 gab es in Deutschland 20 Millionen Menschen in der Altersklasse von 35 bis 49, im Jahr 2050 werden es nur noch 14 Millionen sein. Vor 50 Jahren waren in Westeuropa durch-

schnittlich gerade einmal 8 Prozent über 65 Jahre alt. Schon im Jahr 2020 wird diese Altersklasse in Deutschland 22 Prozent ausmachen, im Jahr 2070 mehr als 25 Prozent. Im Jahr 2070 werden etwa 45 Prozent der deutschen Bevölkerung über 50 Jahre alt sein. Dabei ist Deutschland schon jetzt eine der weltweit zehn ältesten Gesellschaften mit einem Durchschnittsalter von über 40 Jahren (Yavuz 2013, S. 14 ff.).

Das hat Folgen für den Arbeitsmarkt. Schon seit einigen Jahren klagen Unternehmensverantwortliche 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 Ausbildungs- und Studienplätze unbesetzt bleiben müssen. 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 (siehe weiter unten).

prägung, die Rahmenbedingungen der einzelnen Aufgabenfelder der Personalwirtschaft. Sie kursiert

- ▶ im Rahmen von Grundsatzserklärungen, Unternehmenssätzen, -leitsätzen oder -zielen,
- ▶ in Geschäfts-, Betriebs- oder Arbeitsordnungen,
- ▶ in Arbeitsanweisungen oder Organisationsrichtlinien und
- ▶ in mündlicher Form als Unternehmenstradition oder als selbstverständliche Haltung (Oechsler/Paul 2015, S. 151 ff.).

Die Personalpolitik reicht demzufolge über die Zielsetzung hinaus und umfasst auch die Leitlinien für die konkrete Umsetzung. Man findet

- ▶ allgemeine Grundsätze für alle Unternehmensbereiche, beispielsweise das Bekenntnis

zur Mitbestimmung und zur repräsentativen Meinungsermittlung,

- ▶ Grundsätze für Führungskräfte, etwa die Verpflichtung zum Prinzip der offenen Tür, also zur weitgehenden Ansprechbarkeit, zur Personalbeurteilung und zur Förderung der Beschäftigten sowie zum kooperativen Führungsstil,
- ▶ personalwirtschaftliche Grundsätze, zum Beispiel das Entstehen für Gleichbehandlung und Datenschutz,
- ▶ Grundsätze für personalwirtschaftliche Teilaufgaben, etwa die Verpflichtung, Stellen vorrangig intern zu besetzen, Entgelte leistungsgerecht zu gestalten, Arbeitszeiten zu flexibilisieren und einen unabweisbaren Personalabbau sozialverträglich zu gestalten.

## 1.4 Personalwirtschaft

### 1.4.1 Begriffliche Präzisierung

Wie das System der Produktionsfaktoren (Abb. 1.3) zeigt, ist die menschliche Arbeit, also die objektbezogene und dispositive Arbeitsleistung, einer der bestimmenden Faktoren

jeder betrieblichen Betätigung. Das Subjekt der **Personalwirtschaft** ist aber weder die objektbezogene noch die dispositive Arbeitsleistung, sondern deren Träger, das Personal, also Menschen.

## Personalarbeit

## Personalmanagement

## Human Resource Management

Die Personalwirtschaft ist die Gesamtheit der mitarbeiterbezogenen Gestaltungs- und Verwaltungsaufgaben im Unternehmen (Olfert 2015, S. 31).

- ▶ Die Verwaltungsaufgaben bezeichnet man zu Deutsch als Personalarbeit oder Personaladministration, im englischen Sprachraum als Personnel Management. Dieser Verwaltungsaufgaben nimmt sich weitgehend das Personalwesen an (Scholz 2014 b, S. 1).
- ▶ Die Gestaltungsaufgaben werden von der Unternehmensleitung, den Führungskräften, der Belegschaftsvertretung, der Belegschaft selbst und, sicherlich in den meisten Aufgabenfeldern federführend, vom Personalwesen umgesetzt. Für die besagten Gestaltungsaufgaben hat sich die Benennung einiger Aufgabenfelder der Personalwirtschaft eingebürgert, die in Abb. 1.4 sowie im nachfolgenden Text im Überblick geschildert werden. In den nachfolgenden Kapiteln findet sich eine eingehende Erläuterung mit den jeweiligen Quellennachweisen.

Seit Mitte der 1980er-Jahre verwendet man im deutschsprachigen Raum den Begriff Personalmanagement.

- ▶ Zunächst wurde damit vorrangig die Steuerung des Personals als rechenbare Größe umschrieben, mithin ein Aufgabenfeld der Personalwirtschaft, für das sich nunmehr eher die Bezeichnung Personalcontrolling eingebürgert hat.
- ▶ Im Laufe dieser Entwicklung ist der Begriff Personalmanagement mehr und mehr in den täglichen Sprachgebrauch der Verantwortlichen übergegangen, sodass er mittlerweile als Synonym für Personalwirtschaft gilt (Nicolai 2014, S. 1 ff.).
- ▶ Scholz (2014 b, S. 1) zufolge steckt hinter der Verwendung des Begriffs Personalmanagement aber mehr als nur ein Spiel mit Worten, nämlich die Einsicht, dass das Personal der entscheidende Wettbewerbsfaktor ist. Mit der Bezeichnung Personalmanagement propagiere man die Integration der mitarbeiterbezogenen Aufgaben in alle unternehmerischen Aktivitäten. Sie sollen einen unverzichtbaren Bestandteil des gesamten Managementprozesses bilden.

In der zeitgenössischen, vor allem US-amerikanischen Praxis und Literatur spricht man, unter Berufung auf US-Business Schools, vom Human Resource Management und meint damit jene Begriffsinhalte, die im deutschsprachigen Raum als Personalmanagement bezeichnet werden (Oechsler/Paul 2015, S. 67 ff., Scholz 2014 b, S. 1).

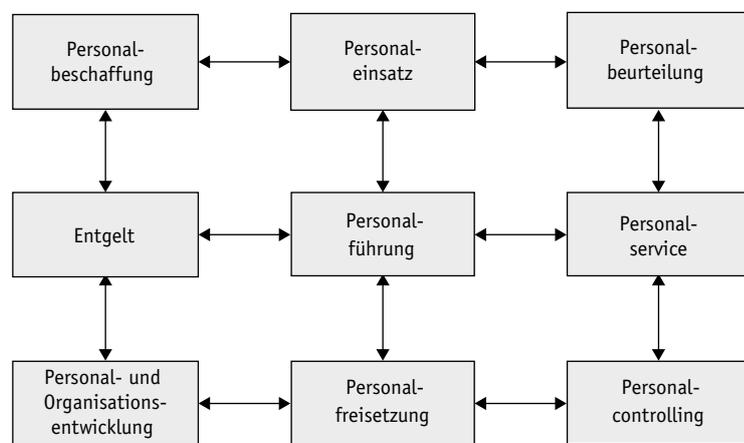
Die Argumente für die Verwendung der Begriffe Personalmanagement und Human Resource Management sind durchaus ehrenwert und überzeugend. Andererseits macht der Begriff Personalwirtschaft eher deutlich, dass es sich um eine betriebswirtschaftliche Funktion und mithin um ein Teilgebiet der Wirtschaftswissenschaften handelt (Huber 2010, S. 5).

Letztlich ist die Benennung jedoch nicht von Belang, wenn man den Gegenstandsbereich mit Stelzer-Rothe, Hohmeister (2001, S. 10), Berthel und Becker (2013, S. 13 ff.) als ein aktiv zu gestaltendes, methodisch und inhaltlich fundiertes System des Unternehmens versteht, ein System, das neben den finanz- und leistungswirtschaftlichen Systemen als dritte Säule eines erfolgreichen Unternehmens existenziell notwendig ist.

Die Personalökonomie strebt eine Re-Ökonomisierung der betriebswirtschaftlichen Teilfunktion

Abb. 1.4

## Aufgabenfelder der Personalwirtschaft



Quelle: eigene Darstellung

### Aus der Praxis

»In den Aufsichtsräten der Dax-30-Konzerne gibt es nur drei Manager, die über HR-Erfahrung und personalwirtschaftliches Wissen verfügen. Lediglich je ein Aufsichtsratsmitglied von Bayer, Henkel und der Allianz verfügt über ausreichendes HR-Wissen, belegt die Kienbaum-

Studie ›Farbe bekennen: Transparenz der Kompetenz im Aufsichtsrat‹, für die die Managementberatung die Kompetenzen aller Aktionärsvertreter in den Kontrollgremien der Dax-30-Unternehmen analysiert hat.« (Kienbaum 2014 a, S. 40)

an, die sich auf das Personal bezieht. Unter diesem Vorzeichen besinnt man sich auf die – weiter vorne unter der Überschrift Personalpolitik – zitierte Perspektive von Gutenberg (1983, 1984, 1980), der Arbeit als Produktionsfaktor definiert. Dazu wird auf zahlreiche ökonomische Theorien zurückgegriffen, die nicht spezifisch personalwirtschaftlicher Natur sind, etwa

- ▶ die Produktivitätstheorie, wonach Arbeit ausgedehnt wird, wenn der Grenzertrag größer als die Grenzkosten des zunehmenden Faktoreinsatzes ist,
  - ▶ die Theorie der Verfügungsrechte, also der individuellen Handlungsoptionen,
  - ▶ die Prinzipal-Agent-Theorie, die Verträge und ihre Bedeutung im Rahmen von Austauschbeziehungen zwischen dem Prinzipal, dem Auftraggeber, und einem Auftragnehmer, dem Agenten, diskutiert und
  - ▶ die Transaktionskostentheorie, die Aussagen zur relativen Vorteilhaftigkeit alternativer institutioneller Arrangements ermöglicht.
- ▶ Zudem fließen spiel-, verhandlungs- und informationstheoretische Überlegungen ein. Arbeitsverhältnisse werden als Aushandlungsprozesse von Lohn und Leistung interpretiert (Backes-Gellner/Lazear/Wolff 2001, Scherm/Süß 2010, S. 14, Wolff/Lazear 2001).

### 1.4.2 Aufgabenfeld Personalbeschaffung

Die Personalbeschaffung zielt darauf ab, freie Stellen zeitlich unbefristet oder doch zumindest für einige Zeit neu zu besetzen.

Die Personalbeschaffung will zunächst **planerisch** vorbereitet werden. Es folgt die Wahl und das Beschreiten eines **Personalbeschaffungswegs**. Daran schließt sich die **Personalauswahl**

an. Nach der **Entscheidung** für eine Bewerberin oder einen Bewerber wird abschließend ein **Vertrag** formuliert und unterzeichnet.

### 1.4.3 Aufgabenfeld Personaleinsatz

Der Personaleinsatz steht vor der Aufgabe, für die optimale Eingliederung der Beschäftigten in den Arbeitsprozess zu sorgen.

Die **Einarbeitung** stellt sicher, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Aufgaben kennen, akzeptieren und erlernen sowie in die soziale Struktur der Belegschaft integriert werden. Durch eine **Stellenzuweisung** werden die Personen den Stellen zugeordnet. Die **Stellenanpassung** arbeitet mit den Instrumenten der Arbeitsstrukturierung und Arbeitsplatzgestaltung. Die Beeinflussung der Arbeits- und Urlaubszeiten ist Thema der **Zeitwirtschaft**.

### 1.4.4 Aufgabenfeld Personalbeurteilung

Bei Personalbeurteilungen geht es um die Einschätzung von Personen. Man beurteilt die Beschäftigten, Bewerberinnen und Bewerber vorrangig hinsichtlich ihrer Leistung und ihres Verhaltens.

Personalbeurteilungen unterscheiden sich in ihrer Form, im Turnus, innerhalb dessen die Beurteilungen stattfinden, in ihren Beurteilungskriterien, der Differenzierung dieser Kriterien, der Zuständigkeit, dem Personenkreis, der zur Beurteilung ansteht, und in ihrem Zeithorizont. Sie bedürfen eines **Beurteilungsverfahrens**, an dem sich die Beteiligten orientieren können. Deshalb muss einer Personalbeurteilung ein **Planungsprozess** vorangestellt werden. Für die

Stellen besetzen

Eingliederung in den Arbeitsprozess

Leistung und Verhalten

---

 Entgeltformen und -abrechnung

---

 Freiwillige Leistungen

---

 Führungsaufgaben

---

 Qualifikationen und Kompetenzen

**Durchführung** empfehlen sich folgende Schritte: Beobachtung, Beschreibung, Bewertung und schließlich das Beurteilungsgespräch.

### 1.4.5 Aufgabenfeld Entgelt

Das Entgelt ist die materielle Gegenleistung eines Unternehmens für die Leistungen jener Personen, die sich dem Unternehmen vertraglich verpflichtet haben, diese Leistungen zu erbringen.

Man unterscheidet **Arbeitsentgelte**, also Zeit- und Akkordlöhne sowie Gehälter und Ausbildungsvergütungen, von **Honoraren**, den Entgelten der Freelancer. Zu diesen **Grundvergütungen** kommen oft **zusätzliche Vergütungen**, etwa Zulagen, Prämien und andere leistungs- oder erfolgsabhängige Entgeltbestandteile. Gesetze, Tarifverträge, Betriebs- und Dienstvereinbarungen sowie Arbeitsverträge sehen eine Vielzahl von Regelungen vor, die den Beschäftigten für verschiedene Anlässe auch dann ein Arbeitsentgelt zusichern, wenn sie gar keine Arbeitsleistung erbracht haben. Außerdem hat der Gesetzgeber zur Sicherung des Arbeitsentgelts mehrere Regelungen getroffen. Grundsätzlich rechnet man die Entgelte wie folgt ab: Auf eine Bruttorechnung folgt die Nettorechnung. Mit der Zahlungsrechnung erfolgen die Überweisungen auf die Konten der Entgeltempfänger. Die Auswertungsrechnung dient der Verarbeitung der Abrechnungsdaten.

### 1.4.6 Aufgabenfeld Personalführung

Personalführung ist eine »wert-, ziel- und ergebnisorientierte, aktivierende und wechselseitige soziale« – gemeint ist auf die Menschen bezogene – »Beeinflussung zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben in und mit einer strukturierten Arbeitssituation« (Wunderer 2009, S. 4).

Zu den Aufgaben der Führungskräfte zählt es folglich, **Ziele zu vereinbaren** und zu **planen**, mit wie vielen und welchen Mitarbeitern wo und wann die gesetzten Ziele erreicht werden können. Personal zu führen heißt dann auch, von den Mitarbeitern etwas zu **fordern**. Man delegiert Aufgaben, Befugnisse und Verantwortung. Das macht freilich nur Sinn, wenn man die Mitarbeiter so **fördert**, dass sie den anstehenden

Aufgaben gewachsen sind. Wenn man Pläne und Ziele gemeinsam mit anderen Menschen umsetzt, ist es wichtig, dass die Betroffenen gut **kooperieren**. Schließlich muss man **beurteilen**, ob und wie die Mitarbeiter ihre Aufgaben erfüllt haben. An die Beurteilung schließt sich regelmäßig eine erneute Zielvereinbarung an. Somit beginnt der Prozess von neuem. Dabei stehen die Führungskräfte und ihre Mitarbeiter in Verbindung, sie **kommunizieren** miteinander und das unter der Maxime, dass sie und die anderen **motiviert** zu Werke gehen können.

### 1.4.7 Aufgabenfeld Personalservice

Beim Personalservice handelt es sich um zusätzliche, oft freiwillige Leistungen,

- ▶ die ein Unternehmen seinen derzeitigen und im Einzelfall ehemaligen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie deren Angehörigen einräumt,
- ▶ die mehrheitlich weder gesetzlich noch tarifvertraglich vorgeschrieben sind und
- ▶ auch nicht Arbeitsentgelt, Erfolgsbeteiligung oder Personalentwicklung darstellen.

Der Personalservice hat Leistungen rund um das Arbeitsverhältnis zum Gegenstand, wie Bescheinigungen, Beschwerden, Beratungen und Informationen, Statussymbole und Titel sowie Werkschutz, aber auch das **Gesundheitsmanagement**, also Verpflegung, Arbeitshygiene und -organisation, Betriebsarzt und Sozialstation, Unfallschutz und Arbeitssicherheit, Suchtbekämpfung, Fehlzeitenmanagement, Freizeit, Erholung und Sport sowie die betriebliche Krankenversicherung. Diverse **Vergünstigungen** zählen ebenfalls zum Personalservice, etwa Betriebsfeste, der Belegschaftsverkauf und Deputate, Beihilfen, das Wohnungswesen, Darlehen, Interessengemeinschaften, ein Betriebskindergarten und eine Ausleihe.

### 1.4.8 Aufgabenfeld Personal- und Organisationsentwicklung

Die **Personalentwicklung** dient der Vermittlung jener Qualifikationen und Kompetenzen, die zur optimalen Verrichtung der derzeitigen und der

zukünftigen Aufgaben erforderlich und beruflich, persönlich sowie sozial förderlich sind.

Dazu muss man im Rahmen der Personalentwicklungsplanung den Personalentwicklungsbedarf ermitteln und dokumentieren. Dadurch werden eine Maßnahmenplanung und ihre Umsetzung möglich. Mit einem abschließenden Personalentwicklungscontrolling überprüft man, ob bzw. inwieweit die angestrebten Ziele erreicht wurden.

Die **Organisationsentwicklung** führt die Personalentwicklung mit der Organisationsplanung zusammen. Organisationsentwicklung ist ein allumfassender Entwicklungs- und Veränderungsprozess von Organisationen und den in diesen Organisationen tätigen Menschen. Die Betroffenen sind maßgeblich sowohl in die Ursachenforschung von Problemen als auch in die Suche und Verwirklichung von Lösungen eingebunden.

Für die Umsetzung empfiehlt sich ein Vorgehen in Phasen. Man beginnt mit einer Kontaktaufnahme zwischen dem Klienten und internen oder externen Beraterinnen respektive Beratern. Es folgen Vorgespräche, eine Vereinbarung und eine Datensammlung. Daran schließen sich ein Datenfeedback und eine Diagnose an. Die Maßnahmenplanung und -durchführung beruhen auf dieser Diagnose. Eine Erfolgskontrolle dient der Auswertung des meist mehrere Jahre dauernden Prozesses.

### 1.4.9 Aufgabenfeld Personalfreisetzung

Die Beendigung von Arbeitsverhältnissen ist einerseits eine Erscheinung im Rahmen des tagtäglichen Betriebsablaufs. In diesem Fall spricht man von Trennung.

Eine **Trennung** stellt sich infolge des Vertragsauslaufes, einer Arbeitnehmerkündigung, eines Aufhebungs- oder Abwicklungsvertrages, der Entlassung, eines Outplacement oder infolge von Ruhestandsvereinbarungen ein.

Andererseits zwingt eine Vielzahl von Sachverhalten Unternehmensverantwortliche immer wieder dazu, Überlegungen anzustellen, wie das in Zukunft zu erwartende Auftragsvolumen kostengünstig oder kostengünstiger als bisher bewältigt werden kann. Derartige Anlässe sind

periodische Schwankungen des Personalbedarfs, technische Innovationen oder die starke Konkurrenz auf den Absatzmärkten.

Zuweilen ist ein **Personalabbau** unvermeidlich, der aber nicht nur auf das letzte Mittel, die Beendigung von Arbeitsverhältnissen, beschränkt ist.

Der Personalabbau stützt sich auf eine Personalfreisetzungsplanung. Muss oder soll demnach die Stammsbelegschaft abgebaut werden, kommen als Maßnahmen der Vorruhestand, initiierte Eigenkündigungen der Arbeitnehmer, Aufhebungs- oder Abwicklungsverträge, betriebsbedingte Entlassungen, Massenentlassungen und Betriebsänderungen in Betracht. Soll die Stammsbelegschaft erhalten werden, empfehlen sich vor allem Kurzarbeit, Versetzungen, Veränderungen der Arbeitszeiten, der Urlaubsplanung und -abwicklung, Abbau von Mehrarbeit, ein Einstellungsstopp, die Aufgabe auslaufender Verträge sowie die Rücknahme von Fremdaufträgen.

### 1.4.10 Aufgabenfeld Personalcontrolling

Controlling ist der zukunftsorientierte Regelkreis aus Zielsetzung, Planung und Statistik, Datenauswertung, Information und Steuerung. Unter Personalcontrolling wird die Anwendung der Controlling-Idee auf alle personalwirtschaftlichen Strukturen und Prozesse verstanden.

Das Personalcontrolling beschränkt sich nicht auf die Planung und die Errechnung vergangenheitsbezogener Daten. Wichtiger ist die vorwärtsorientierte Betrachtung durch das Aufzeigen von Trends und die Ursachenermittlung. Durch den Vergleich von Ist, Plan und Soll gewinnt man Informationen, die die Steuerung personalwirtschaftlicher Strukturen und Prozesse ermöglichen.

Zum Instrumentarium der **Datenerhebung** zählen die Personalstatistik, Personalplanung und Zielsetzung, zum Instrumentarium der **Datenauswertung** die Trendverfahren, Zielvereinbarungen, Balanced Scorecard, ursachenanalytische Verfahren, das Benchmarking und personalwirtschaftliche Rechnungswesen.

---

Personalstamm reduzieren

---

Betroffene einbinden

---

Information und Steuerung

## 1.5 Vernetzte Aufgabenfelder

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.

Angesichts der Bedeutsamkeit des Personals sowie der zunehmenden Schwierigkeiten bei der Beschaffung und Bindung qualifizierter Beschäftigter legt man auf ein zugkräftiges Personalmarketing Wert (DGFP 2006, S. 13 ff., Lippold 2014, S. 7 ff.).

Personalmarketing

Personalmarketing ist mehr als ein Internal Marketing, das heißt die Ausrichtung an den Kundenwünschen, denn die Konzentration der Unternehmen auf ihre Absatzmärkte wird ja gerade durch Engpässe am Arbeitsmarkt gebremst. Personalmarketing ist auch mehr als ein Arbeitsplatzmarketing, also die Erhöhung der Attraktivität des Unternehmens durch Personalwerbung, denn dabei gilt das Augenmerk nur den Interessen des Unternehmens, nicht denen der Beschäftigten. Andererseits ist Personalmarketing keine reine Mitarbeiterorientierung. Wenn alle Unternehmensaktivitäten ausschließlich an den Erwartungen und Interessen der Belegschaft ausgerichtet werden, verliert man die Kunden aus den Augen, was den Bestand eines Unternehmens gefährdet. Richtig verstanden bedeutet Personalmarketing, die Wirkungen von Unternehmensaktivitäten auf potenzielle und aktuelle Beschäftigte ins Kalkül zu ziehen. Auf diesem Weg macht man sich das Marketing als Orientierungsrahmen, Leitbild oder Denkweise für alle Aufgabenfelder der Personalwirtschaft zunutze (Pepels 2013 c, S. 25 ff., Felser 2010, S. 86 ff.).

Employee Relationship Management

- ▶ Logisch, am Anfang der Überlegungen steht die **Personalbeschaffung**. Nach gründlicher Personalplanung und Arbeitsmarktforschung wird auf den optimalen Personalbeschaffungswegen die bestgeeignete Person angesprochen und ausgewählt.
- ▶ Danach folgen die Einarbeitung, die Stellenzuweisung, vielleicht auch eine Arbeitsstruk-

turierung und sicherlich das Arbeitszeitmanagement. Die Mitarbeiterorientierung des Personalmarketing kommt also nicht zuletzt im **Personaleinsatz** zum Ausdruck.

- ▶ Personalmarketing ist ein Konzept, dass via **Personalführung** die Berücksichtigung der Interessen der Beschäftigten fordert, weil gerade in Zeiten lose gekoppelter Arbeitsbeziehungen die Personalbindung große Bedeutung erhält.
- ▶ Personalmarketing sollte nicht nur die Gegenwart thematisieren, sondern mittels der **Personalentwicklung** auch in Richtung auf eine Verbesserung der Einsatz- und Aufstiegsmöglichkeiten weisen.
- ▶ Schließlich ist auch die **Trennung** von Mitarbeitern Teil des Personalmarketing. Gerade dieser sensible Bereich muss im Rahmen des Personalmarketing adäquat gestaltet werden (Mehring 2002, S. 32 ff.).
- ▶ Zur systematischen Gestaltung eines langfristig angelegten Personalmarketing ist das **Personalcontrolling** unerlässlich.

Für das Personalmarketing ist als moderne Sichtweise das Employee Relationship Management kennzeichnend: Unternehmen und Beschäftigte, die »Employees«, stehen zueinander in Beziehung, also »Relationship« (Bröckermann/Pepels 2013 a, S. 12 ff., Bröckermann/Pepels 2013 b, S. 5 f.).

Angesichts des »Lebenszyklus« von Beschäftigten im Unternehmen hat das Employee Relationship Management drei Dimensionen:

- ▶ Erstens ist Employee Relationship Management eine **Methode zur planmäßigen Kontakttierung** aktueller und potenzieller Beschäftigter durch geeignete Ansprache und Interaktion.
- ▶ Zweitens wird Employee Relationship Management als **Maxime zur Gestaltung** von Beziehungen zu aktuellen und potenziellen Beschäftigten verstanden, egal ob sie als Arbeitnehmer, Leiharbeiter, freie Mitarbeiter oder auf Grundlage anderer Rechtsverhältnisse für das Unternehmen tätig werden.

- ▶ Und drittens gilt Employee Relationship Management als **Mittel zur Gestaltung** des Aufbaus (Personalbeschaffung), der Verstetigung (vor allem durch den Personaleinsatz und die Personalbindung) sowie, falls notwendig, der Beendigung der Beziehungen zu den Beschäftigten (Personalfreisetzung). Ausschlaggebend dafür ist der jeweilige Beitrag der Beschäftigten zum Unternehmenserfolg.

Personalbindung ist eine Daueraufgabe, die darauf abzielt, die in einem mühevollen, zeit- und kostenaufwändigen Prozess gewonnenen Belegschaftsmitglieder nicht wieder zu verlieren (Bröckermann 2013 b, S. 16 ff., DGFP 2014 b, S. 11 ff., Yavuz 2013, S. 50 ff.).

Man kann unterstellen, dass zufriedene Beschäftigte, die sich in ihren Werthaltungen vom Arbeitgeber bestätigt erleben, keinen oder weniger Anlass zu einem Stellenwechsel verspüren als unzufriedene. Sie empfinden emotionale Verbundenheit, die aber auch dadurch entsteht, dass sie wirtschaftliche Risiken des Wechsels scheuen. Diese Risiken sowie vertragliche, ökonomische und funktionale Wechselbarrieren, das heißt Kündigungs- und Einstellungsfristen, erzeugen schließlich Gebundenheit. Mithin sind Arbeitszufriedenheit, Verbundenheit und Gebundenheit die Anker für eine gelungene Personal-

bindung, die auch als Identifikation, Integration, Loyalität, Mitarbeiterbindung und Personalerhaltung oder Attraction, Commitment, Relationship, Retainment und (Staff) Retention (Management) bezeichnet wird.

- ▶ Personalbindung beginnt mit der Ermittlung der ökonomischen **Rahmenbedingungen** und der Arbeitszufriedenheit sowie der quantitativen und qualitativen Struktur der Belegschaft (Kapitel Personalbeschaffung und -controlling).
- ▶ Die bindungsstrategische **Personalbeschaffung** beginnt schon im Vorfeld eines Vertragsverhältnisses. Man hält Kontakt zu Praktikanten, Studierenden, Bewerbern, Beratern, Kunden und Personen im Umfeld der Beschäftigten, um sie bei Bedarf schnell verpflichten zu können und dadurch sowohl Zeit- als auch Kostenvorteile zu realisieren. Eine sensible, das heißt bewerberfreundliche Personalauswahl tut ein Übriges.
- ▶ Im Beschäftigungsverhältnis angelangt, ist das erste Bindungsinstrument die Einarbeitung. Zudem kann man den **Personaleinsatz** in Sachen Personalbindung so konzipieren, dass insbesondere weit entfernt wohnenden Beschäftigten durch attraktive Stellen und Arbeitszeiten interessante Bedingungen geboten werden.
- ▶ Bei der **Personalbeurteilung** steht die zukunftsgerichtete Potenzialbeurteilung im Vordergrund.
- ▶ Die monetären Anreize müssen auf einem gerechten **Entgeltsystem** basieren, das Anforderungen, Leistungen, den Markt, das betriebliche Stellengefüge und soziale Gesichtspunkte gleichermaßen berücksichtigt.
- ▶ Mit nichtmonetären Anreizen kann man die sozialen **Motive** und die Wünsche nach mehr Selbstverwirklichung bei der Aufgabenerfüllung ansprechen. Dabei sollte man weitgehend auf kooperative Ansätze setzen (Kapitel Personalführung).
- ▶ Ein guter **Personalservice** bietet vielfältige und vielversprechende Anhaltspunkte für die Personalbindung. So erzeugt beispielsweise die Gewährung von Darlehen eine nennenswerte Bindungswirkung.
- ▶ Coaching, Mentoring und flexible, individuell ausgestaltete Aufstiegs- und Entwicklungs-

## Personalbindung

### Aus der Praxis

»Knapp ein Drittel (31 Prozent) der Deutschen kann sich vorstellen, seinen Arbeitgeber in den nächsten fünf Jahren zu wechseln. Dies geht aus einer ... Studie der internationalen Unternehmensberatung Hay Group hervor, die auf Befragungen von Mitarbeitern von 1.610 Unternehmen in 46 Ländern beruht ... Auf die Frage »Können Sie sich vorstellen, ihren Arbeitgeber in den nächsten fünf Jahren zu wechseln?« antworteten mit »Ja«: Spanien 27 Prozent, Deutschland 31 Prozent, Italien 34 Prozent, Belgien 35 Prozent, Österreich 37 Prozent, Tschechien 39 Prozent, Schweiz 42 Prozent, Polen 47 Prozent, Niederlande 48 Prozent, Frankreich 53 Prozent.« (Hay Group 2013, S. 8)

## Talentmanagement

möglichkeiten in Form von **Laufbahnplanungen** sowohl für Fach- als auch für Führungskräfte mindern die Gefahr eines Stellenwechsels (Kapitel Personalentwicklung).

- ▶ Austritts- bzw. Abgangsinterviews dienen der Ermittlung von betrieblichen Schwachstellen, die zu **Kündigungen** führen und behoben werden sollten. So werden Strategien des Anti-Headhunting möglich, die der Abwerbung Paroli bieten (Kapitel Personalfreisetzung).

Mit dem markanten Begriff **Talentmanagement** fasst man die Aktivitäten des Personalmarketing und der Personalbindung zusammen. Das Begriffsverständnis ist eher schwammig. Gemeinsam ist allen Definitionen das Gewinnen, Identifizieren, Halten und Entwickeln von talentierten Mitarbeitern (Ritz/Sinelli 2010, S. 7 ff., Wegerich 2013 b, S. 182 ff.).

Wer ist aber eine talentierte Mitarbeiterin oder ein talentierter Mitarbeiter? Manche verstehen darunter, reichlich elitär, nur die High Potentials, also Nachwuchs- und Führungskräfte mit überdurchschnittlichen Fähigkeiten, andere jedoch jedes Belegschaftsmitglied, da jeder Mensch Talente hat.

## Generationenmanagement

Das **Generationenmanagement** kann man als ein spezielles **Talentmanagement** verstehen (Dahlmanns 2014, S. 10 ff., Rehm 2014, S. 15 ff.).

Typische Segmentierungen, die in der Presse und auch in der Fachliteratur genannt werden, sind Baby Boomer, Generation X und Generation Y. Jeder dieser Generationen werden unterschiedliche Charakteristika und Erwartungen zugeschrieben, auf die sich die Arbeitgeber einstellen müssen.

Besonderes Interesse genießt die Generation Y. Damit sind die Personen gemeint, die aktuell und in den nächsten Jahren auf den Arbeitsmarkt drängen.

## Work-Life-Balance

**Work-Life-Balance** ist ein ausgewogenes Gleichgewicht zwischen Berufs- und Privatleben, zwischen Arbeit und Freizeit. Das betrifft nicht nur die Vereinbarkeit von Beruf und klassischer Familie, sondern auch die wachsende Gruppe derer, die kein traditionelles

**Familienleben führen** (Hansen 2013, S. 238 ff., Kirschten 2014, S. 17 ff.).

Immer mehr und gerade junge Menschen gestehen dem Privatleben eine sehr hohe Priorität zu. Zuweilen werten Arbeitgeber dies als Schwäche, was auf der immer noch latent vorhandenen Annahme basiert, das Personal habe dem Unternehmen zu jeder Zeit voll und ganz zur Verfügung zu stehen. Um das Spannungsfeld zu entschärfen, in das die Beschäftigten und vor allem Führungskräfte dadurch geraten, ist die Work-Life-Balance ins Blickfeld der Personalwirtschaft geraten. Die eingesetzten Maßnahmen sind gleichfalls nicht revolutionär, sondern in den klassischen Aufgabenfeldern der Personalwirtschaft verankert.

- ▶ Als wichtigste Instrumente gelten **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 (Kapitel Personaleinsatz, Klimpel/Schütte 2006, S. 50 ff.).
- ▶ Mit dem **Advanced Personal Planning** werden die Beschäftigten ermutigt, wichtige persönliche Termine in den offiziellen Firmenkalendar einzutragen. Zudem kann die **Stellenzuweisung** mehr Zeitsouveränität erzeugen und damit erhebliche positive Effekte auf die Balance zwischen Arbeitsaufgaben und persönlichen Belangen haben, zum Beispiel die Telearbeit an einem Arbeitsplatz außerhalb der Betriebsstätte und teilautonome Arbeitsgruppen (Kapitel Personaleinsatz).
- ▶ Um eine bessere Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben zu ermöglichen, können Unternehmen ihren Beschäftigten **Personalservice** bieten, etwa bei der Kinderbetreuung durch Betriebskindergärten, den Erwerb von

Belegplätzen, Kinder im Betrieb, die Unterstützung von Elterninitiativen und Tagesmüttern. Denkbar sind überdies Beihilfen bei der Geburt oder Heirat, Rabatte im Belegschaftsverkauf, Darlehen und Fonds für familiäre Notfälle. Beliebt ist die Unterstützung bei der Wohnungssuche und der privaten Haushaltsführung, insbesondere als Relocation-Service bei einer betriebsbedingten Versetzung ins Ausland oder in eine andere Stadt, aber auch generell durch Concierge-Dienste, etwa Besorgungen, Behördengänge, Autopflege, Kartenreservierungen, Einkaufs- und Wäscheservice. Die Beratung zu Krisenthemen, also Partnerkonflikten und Erziehungsproblemen, sowie Dienstleistungen im Bereich Elder Care, der Pflege oder Betreuung von älteren Familienangehörigen, werden zunehmend mehr nachgefragt (*Klimpel/Schütte 2006, S. 90 ff.*).

- ▶ Immer größere Bedeutung erfahren Maßnahmen zur Förderung der physischen und psychischen **Gesundheit** durch den Betriebs-sport und die Begünstigung des Besuchs

außerbetrieblicher Fitness- und Wellness-Angebote. Seminare in Sachen Stressmanagement, Gesundheitsförderung und Prävention mit Rücken- und Nackenschulung, Ernährungs- und Suchtberatung, eine gesundheitsbewusste Gestaltung der Arbeitsplätze sowie Vorsorgeuntersuchungen beim Betriebsarzt schlagen in dieselbe Kerbe (*Klimpel/Schütte 2006, S. 80 ff.*, Kapitel Personaleinsatz, -service und -entwicklung).

- ▶ Man billigt Beschäftigten Lebensabschnitte zu, in denen sie sich ganz dem Privaten zuwenden, etwa in der Elternzeit. Die Rückkehr an den Arbeitsplatz, die sogenannte **Reaktivierung**, kann durch Urlaubs- oder Krankheitsvertretungen während der Nichterwerbsphase und Teilzeitangebote für den Übergang unterstützt werden, flankiert durch Wiedereinstiegszusagen sowie die Vermittlung von Qualifikationen und Kompetenzen vor und während der erneuten Einarbeitung (Kapitel Personaleinsatz und -entwicklung).

## 1.6 Personalarbeit

Wie weiter oben erwähnt, bezeichnet man die Verwaltungsaufgaben der Personalwirtschaft zu Deutsch als Personalarbeit oder Personaladministration, im englischen Sprachraum als Personnel Management (*Scholz 2014 b, S. 1*).

### 1.6.1 Verwaltungsaufgaben

Diese Verwaltungsaufgaben sind einerseits **ordnender Natur**. So müssen beispielsweise Formulare, Unterlagen und Dateien für die Personalplanung und die Personalentwicklung erstellt oder persönliche Daten der Beschäftigten geordnet werden.

Andererseits ist eine Reihe von Vorgängen kontinuierlich zu überwachen, beispielsweise Fluktuation, Krankenstand, geleistete Mehrarbeit und Inanspruchnahme des Urlaubs. Dazu gehören aber auch Termine im Zusammenhang mit

Arbeits-, Aufenthalts- und Niederlassungserlaubnissen bei ausländischen Beschäftigten.

Schließlich stehen **Meldeaufgaben** für innerbetriebliche und externe Zwecke an. Externe Meldungen sind beispielsweise die Nachweise von freien Stellen für die Agentur für Arbeit, die Entgeltnachweise für die Berufsgenossenschaften und Sozialversicherungen sowie Lohnsteueranmeldungen beim Finanzamt. Interne Meldungen beziehen sich etwa auf den Ablauf von Probezeiten, Geburtstage und Jubiläen.

Um diese Aufgaben gleichartig und widerspruchsfrei zu lösen, formuliert man in größeren Unternehmen ein Nachschlagewerk, das sogenannte **Personalhandbuch**, das die internen personalwirtschaftlichen Richtlinien und Regelungen, den Handlungsspielraum der Personalabteilung, die Arbeitsanweisungen für die Personalverantwortlichen und die Entscheidungsgrundlagen als einheitliches Personalkonzept dokumentiert (*Olfert 2015, S. 563 f.*).

---

Work-Life-Balance: Maßnahmen

---

Meldung

---

Personalhandbuch

### 1.6.2 EDV-gestützte Personalarbeit

Angesichts der Vielzahl von Verwaltungsaufgaben kann Personalarbeit vernünftigerweise nur noch mithilfe der elektronischen Datenverarbeitung als **EDV-gestützte Personalarbeit**, auch eHRM genannt, geleistet werden (*Berger/Schwalbe 2003, S. 10ff.*).

- ▶ Die **konventionelle Personalarbeit** anhand von Personalkarteien und Lohnkontoblättern muss angesichts des erheblichen Personal- und Zeitaufwands sowie der Fehlerträchtigkeit der Vergangenheit angehören.
- ▶ Bei der, heute veralteten, **arbeitsteiligen EDV-gestützten Personalarbeit** werden die Personaldaten gesammelt, auf Formularen erfasst, manuell in Personaldateien eingegeben und gespeichert. Der Computer übernimmt die Massendatenverarbeitung sowie die Speicherung und Selektion von Daten, also Melde- und Statistikaufgaben sowie die Lohn- und Gehaltsabrechnung. Die Ergebnisse werden in Listenform ausgedruckt und gegebenenfalls korrigiert, indem eine erneute Eingabe vorgenommen wird.
- ▶ Der Einsatz von Mikrocomputern, Terminals und entsprechender Software ermöglicht eine **Personalarbeit im Dialog**. Man gibt die Daten und Anweisungen über Bildschirmmasken ein. Fehlerhafte Eingaben werden sofort über den Bildschirm angezeigt und können korrigiert werden, bevor eine Weiterverarbeitung erfolgt. Das erlaubt eine schnelle Erledigung der Arbeitsaufgaben. Außerdem sind die gespeicherten Daten immer aktuell und können auch von anderen Stellen verwendet werden. Voraussetzung ist eine Personaldatenbank, mit der die Personaldaten archiviert und verwaltet sowie nach unterschiedlichen Kriterien für Auswertungen unmittelbar zur Verfügung gestellt werden können. Solche Personaldatenbanken mit integrierten Verwaltungssystemen bezeichnet man als HR-Informationssystem (HRIS) oder **Personalinformationssystem** (*Mülder 2004, S. 1534f., Mülder/Hohoff/Kaneko 2002, S. 255ff.*).
- ▶ Eine Reihe von Routine-, Informations-, Melde- und Kontrollaufgaben kann als **automatisierte Personalarbeit** selbsttätig von der eingesetzten Software abgewickelt werden. Dabei

werden Ergebnisse ohne manuelle Eingriffe durch Programmabläufe in definierten, regelmäßigen zeitlichen Abständen erzeugt.

- ▶ Ferner können Beschäftigte einen Teil der Personaldaten in Form eines **Employee Self Service** (ESS) im Intranet des Arbeitgebers über einen Zugriffscode selbst abrufen, verwalten und pflegen. Das Intranet ist wie das Internet aufgebaut, verknüpft also unterschiedliche Nutzer mit unterschiedlicher Software über Knotenrechner, sogenannte Server, und einige wenige einheitliche Standards. Das Intranet ist aber durch spezielle Vorkehrungen gegen unberechtigte unternehmensfremde Nutzer abgeschottet (*Appel 2012, S. 46ff., Lohse/Morciznek 2004, S. 186ff.*).
- ▶ Mit Mitarbeiterportalen stellt man Beschäftigten Inhalte und Anwendungen sowohl im Intra- als auch im Internet zur Verfügung. Ein derartiges **Portal** weist eine internetbasierte Arbeitsplattform auf, denn der Zugriff auf das System mit einer einheitlichen Benutzeroberfläche erfolgt mit einer Browser genannten Software. Es ist personalisiert, denn Rollen und Berechtigungen legen fest, auf welche Informationen zugegriffen werden darf. Eine einmalige Anmeldung am System genügt im Sinne des »single sign on« für alle Anwendungen und für die Aktivierung der persönlichen Einstellungen, wie etwa der Sprache. Das Portal integriert Geschäftsprozesse, unternehmensinterne und externe Informationen sowie Datenbanken im Employee Self Service (*Knöfel 2003, S. 14ff.*).
- ▶ Man kann die für die Personalarbeit notwendige Hard- und Software bei einem sogenannten **Provider** anmieten. Das Vertragswerk für diese Form des Outsourcing der Personalwirtschaft muss alle wesentlichen Sicherheits-, Service- und Übernahmefragen regeln. Geht es nur um das Mieten der Software, bezeichnet man das als Software as a Service (SaaS). Beim Application Management ist der Provider für die Wartung und Schulung zuständig, beim Hosting bzw. Processing trägt er zudem die technische Verantwortung. Beim Application Service Providing (ASP), das man auch als Cloud Computing bezeichnet, sendet der Kunde alle relevanten Daten über ein Netzwerk, oft das Internet. Der Provider verarbei-

ESS

Arbeitsteilung

Portal

Dialogverarbeitung

Automatisierung

### Vorbedingungen für EDV-Unterstützung

Die EDV-gestützte Personalarbeit ist der konventionellen Personalarbeit nur überlegen, wenn einige Vorbedingungen erfüllt sind:

- ▶ Die Personaldaten sollen nur jeweils einmal gespeichert werden. Durch diese redundanzfreie Speicherung wird sichergestellt, dass die Personaldaten zu geringen Kosten und änderungsfreundlich verwaltet werden.
- ▶ Die Personaldaten sollten unabhängig von der jeweils anstehenden Aufgabe und Auswertung verwaltet werden. Gefordert ist also eine Datenunabhängigkeit.
- ▶ Autorisierten Personen muss ein direkter Zugriff auf die Personaldaten möglich sein.
- ▶ Personaldaten verlangen einen besonderen Schutz und spezielle Sicherungseinrichtungen. Das betrifft einerseits den

Schutz vor dem unberechtigten Zugriff und vor fatalen Datenänderungen sowohl durch Beschäftigte als auch durch Externe. Dieser Schutz kann durch die Vergabe von Zugriffs- und Veränderungs-codes gewährleistet werden. Andererseits sind auch nach dem Bundesdatenschutzgesetz vielfältige Maßnahmen zum Schutz vor dem Missbrauch personenbezogener Daten zu treffen, die in Dateien gespeichert sind und maschinell sortiert und ausgewertet werden können. Zudem müssen Unternehmen einen Datenschutzbeauftragten benennen, wenn Arbeitnehmer personenbezogene Daten mit Hilfe der elektronischen Datenverarbeitung erheben, verarbeiten oder nutzen, bei manueller Verarbeitung ab 20 Arbeitnehmern. Über den Datenschutz wachen Aufsichtsbehörden der Länder und des Bundes.

tet die Daten und sendet die Ergebnisse wiederum über das Netzwerk zurück (Hentschel 2003, S. 195 ff., Meyer 2011, S. 28 f.).

- ▶ Im Trend liegen schließlich die Apps, gemeint sind Applikationen, also Anwendungsprogramme für Handys, Smartphones und Tablets. Man bezieht sie über Onlineshops und installiert sie direkt auf dem mobilen

Endgerät. **HR-Apps** helfen nicht nur Bewerbern bei der Suche und Auswahl des künftigen Arbeitsplatzes oder bei der Vorbereitung auf das Vorstellungsgespräch. Auch den Personalverantwortlichen bieten sie einigen Nutzen, zum Beispiel für die Personalbeschaffung, Zeiterfassung, Entgeltabrechnung und Personalentwicklung (Geiling 2013, S. 20 ff.).

#### Provider und Apps

## 1.7 Arbeitsrecht

Das **Arbeitsrecht** hat nachhaltigen Einfluss auf nahezu alle personalwirtschaftlichen Aufgaben (Abb. 1.5, Büdenbender/Will 2008, S. 20 ff.).

### 1.7.1 Individuelles Arbeitsrecht

Das individuelle Arbeitsrecht regelt das Arbeitsverhältnis zwischen dem einzelnen Arbeitgeber und dem einzelnen Arbeitnehmer (Steckler/Bachert/Strauß 2010, S. 16).

Es gliedert sich in

- ▶ das **Arbeitsvertragsrecht** (Kapitel Personalbeschaffung) und
- ▶ das **Arbeitsschutzrecht** (Kapitel Personaleinsatz) einschließlich des Kündigungsschutzes (Kapitel Personalfreisetzung).

### 1.7.2 Kollektives Arbeitsrecht

Das kollektive Arbeitsrecht normiert die Beziehungen zwischen den Sozialpartnern (Steckler/Bachert/Strauß 2010, S. 17, Schmalen/Pechtl 2013, S. 180 ff.).

Abb. 1.5

#### Wirkungskreise des Arbeitsrechts

Individuelles Arbeitsrecht	Kollektives Arbeitsrecht	Arbeitsgerichtsbarkeit	Sozialrecht
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Arbeitsvertragsrecht</li> <li>▶ Arbeitsschutzrecht</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Mitbestimmungsrechte</li> <li>▶ Unternehmerische Mitbestimmung</li> <li>▶ Tarifvertragsrecht</li> <li>▶ Arbeitskampfrecht</li> </ul>		

Quelle: eigene Darstellung

Abb. 1.6

## Mitgliederzahlen der Belegschaftsvertretungen

Mitarbeiter	Betriebsrats- mitglieder	Mitarbeiter	Freigestellte Betriebsräte
5–20	1		
21–50	3		
51–100	5		
101–200	7	200–500	1
201–400	9		
401–700	11		
		501–900	2
701–1.000	13	901–1.500	3
1.001–1.500	15		
1.501–2.000	17	1.501–2.000	4
2.001–2.500	19	2.001–3.000	5
2.501–3.000	21		
3.001–3.500	23	3.001–4.000	6
3.501–4.000	25		
4.001–4.500	27	4.001–5.000	7
4.501–5.000	29		
5.001–6.000	31	5.001–6.000	8
6.001–7.000	33	6.001–7.000	9
7.001–9.000	35	7.001–9.000	10
		8.001–9.000	11
		9.001–10.000	12
+ je 3.000	+ je 2	+ je 2.000	+ je 1

Leitende Angestellte	Sprecherausschuss- mitglieder	Jugendliche und Auszubildende	Mitglieder ihrer Vertretung
		5–20	1
10–20	1		
21–100	3	21–50	3
		51–151	5
101–300	5	151–300	7
> 300	7	301–500	9
		501–700	11
		701–1.000	13
		> 1.000	15

Quelle: nach *Schmalen/Pechtl 2013*, S. 180 ff., §§ 7ff., 60ff. Betriebsverfassungsgesetz, §§ 3ff. Sprecherausschussgesetz

Das Betriebsverfassungsgesetz, das Sprecherausschussgesetz, das Gesetz über Europäische Betriebsräte, diverse Wahlordnungen, das Neunte Buch des Sozialgesetzbuches sowie die Personalvertretungsgesetze des Bundes und der Länder beinhalten Vorschriften zur Wahl und zu den Aufgaben von Belegschaftsvertretungen. Die jeweilige Mitgliederzahl ist in *Abb. 1.6* dargestellt (*Schmalen/Pechtl 2013, S. 180 ff.*).

- ▶ Wenn in einem Unternehmen in der Regel mindestens fünf ständige und zugleich wahlberechtigte Arbeitnehmer tätig sind, von denen drei wählbar sind, kann dort ein Betriebsrat gewählt werden. In Dienststellen gilt das Gleiche für den Personalrat. Betriebsräte mit neun oder mehr Mitgliedern bilden einen Betriebsausschuss, der die laufenden Geschäfte führt. Unternehmen mit mehreren Betriebsräten bilden einen Gesamt- und gegebenenfalls einen Konzernbetriebsrat. In den Gesamtbetriebsrat entsendet jeder Betriebsrat mit bis zu drei Mitgliedern eines seiner Mitglieder, jeder Betriebsrat mit mehr als drei Mitgliedern zwei seiner Mitglieder, in den Konzernbetriebsrat jeder Gesamtbetriebsrat zwei seiner Mitglieder. Diese Belegschaftsvertretungen haben diverse Rechte, die sie zur Mitwirkung und zur Mitbestimmung im engeren Sinne befugen, und zwar
  - in sozialen Angelegenheiten gemäß §§ 87–89 des Betriebsverfassungsgesetzes,
  - hinsichtlich der Gestaltung des Arbeitsplatzes, des Arbeitsablaufs und der Arbeitsumgebung gemäß §§ 90–91 des Betriebsverfassungsgesetzes,
  - in personellen Angelegenheiten gemäß §§ 92–105 des Betriebsverfassungsgesetzes sowie
  - in wirtschaftlichen Angelegenheiten gemäß §§ 106–113 des Betriebsverfassungsgesetzes.

Diese Rechte sind unterschiedlich ausgestaltet, wie es *Abb. 1.7* zeigt.

- ▶ Im Rahmen der Mitbestimmung werden bei Bedarf sogenannte Einigungsstellen gebildet. Eine Einigungsstelle ist ein temporäres oder ständiges Organ, das nur in Aktion tritt, wenn es vom Arbeitgeber oder Betriebsrat laut §§ 76 ff. des Betriebsverfassungsgesetzes bzw. vom Personalrat angerufen wird. Sie be-

Abb. 1.7

### Mitbestimmung des Betriebsrates im Überblick

Mitwirkung	
Rechte des Betriebsrats	Anwendungsbeispiele im Betriebsverfassungsgesetz
<b>Informationsrecht:</b> Der Arbeitgeber ist verpflichtet, den Betriebsrat rechtzeitig und umfassend über seine Pläne zu informieren.	§§ 90 und 106: Planung von Umbauten bzw. Arbeitsplätzen und wirtschaftliche Angelegenheiten
<b>Vorschlagsrecht:</b> Der Arbeitgeber muss Vorschläge des Betriebsrates zur Kenntnis nehmen und prüfen.	§ 90 Abs. 2: Personalplanung
<b>Anhörungsrecht:</b> Der Arbeitgeber muss vor Entscheidungen die Meinung des Betriebsrates einholen.	§ 102 Abs. 1: Kündigungen
<b>Beratungsrecht:</b> Der Arbeitgeber muss aus eigener Initiative den Betriebsrat zur Beratung hinzuziehen und mit ihm über die Angelegenheit diskutieren.	§§ 96 Abs. 1 und 111: Berufsbildung und Betriebsänderungen
Mitbestimmung im engeren Sinne	
Rechte des Betriebsrats	Anwendungsbeispiele im Betriebsverfassungsgesetz
<b>Widerspruchsrecht:</b> Der Betriebsrat kann mit der Verweigerung seiner Zustimmung bestimmte Entscheidungen blockieren und den Arbeitgeber somit zwingen, seine Entscheidung durch das Arbeitsgericht prüfen zu lassen.	§ 99 Abs. 2: Personelle Einzelmaßnahmen
<b>Vetorecht:</b> Der Arbeitgeber kann bestimmte Entscheidungen nicht gegen den Willen des Betriebsrates durchsetzen, auch nicht vor dem Arbeitsgericht.	§§ 91 und 95: Änderungen der Arbeitsplätze bzw. der Arbeitsumgebung und Personalauswahl
<b>Initiativrecht:</b> Der Betriebsrat kann auf eigene Initiative vom Arbeitgeber bestimmte Handlungen oder Unterlassungen verlangen.	§§ 98 und 104: Betriebliche Bildungsmaßnahmen und Entfernung betriebsstörender Arbeitnehmer
Quelle: nach <i>Stock-Homburg 2013, S. 24</i>	

steht aus mehreren Beisitzern, die je zur Hälfte vom Arbeitgeber und von der Belegschaftsvertretung bestellt werden, und einem unparteiischen Vorsitzenden. Eine Einigungsstelle hat in den gesetzlich vorgesehenen Fällen Meinungsverschiedenheiten zwischen Arbeitgeber und Belegschaftsvertretung in betrieblichen Angelegenheiten durch einen Spruch zu entscheiden. Der Spruch der Einigungsstelle ist gerichtlich überprüfbar und

### Einigungsstellen

---

Wirtschaftsausschuss

---

Schwerbehindertenvertretung

---

Europäischer Betriebsrat

---

Sprecherausschuss

---

Unternehmerische Mitbestimmung

---

Tarifvertrag

---

Jugend- und Auszubildenden-  
vertretung

kann bei Verstoß gegen gesetzliche Vorschriften oder wegen Überschreitung der Grenzen des billigen Ermessens aufgehoben werden (*Lipinski/Kumm 2011, S. 22 ff.*).

- ▶ Zudem wird in Unternehmen mit in der Regel mehr als 100 ständig beschäftigten Arbeitnehmern ein Wirtschaftsausschuss mit drei bis sieben Mitgliedern gebildet, dem mindestens ein Betriebsratsmitglied angehören muss. Hier werden regelmäßig die Mitwirkungsrechte in wirtschaftlichen Angelegenheiten des Unternehmens wahrgenommen (*Hornung-Draus 2010, S. 74 ff.*).
- ▶ In Unternehmen mit mehr als 1.000 Arbeitnehmern in mindestens zwei Mitgliedstaaten der EU, in denen mindestens 150 Arbeitnehmer beschäftigt sind, kann ein europäischer Betriebsrat gebildet werden. Er muss mindestens einmal jährlich angehört und vor wichtigen grenzüberschreitenden Unternehmensentscheidungen unterrichtet werden.
- ▶ 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
  - bei der Vereinbarung von Richtlinien über Inhalt, Abschluss und Beendigung von Arbeitsverhältnissen der leitenden Angestellten sowie
  - bei der Vermittlung von Auseinandersetzungen mit dem Arbeitgeber.
  - Er hat zudem Informations- und Beratungsrechte bei Einstellung, Versetzung und Entlassung von leitenden Angestellten und schließlich
  - das Recht auf Unterrichtung über Pläne für Betriebsänderungen (Kapitel Personalfreisetzung) und die wirtschaftliche Situation.
  - Der Sprecherausschuss hat ferner ein Veto-recht im Betriebsrat, wenn Belange der leitenden Angestellten berührt sind (*Pulte 2006, S. 98 f.*).
- ▶ Eine Jugend- und Auszubildendenvertretung kann in Unternehmen und Dienststellen mit in der Regel mindestens fünf Arbeitnehmern gewählt werden,
  - die das 18. Lebensjahr noch nicht vollendet haben oder

- zu ihrer Berufsausbildung beschäftigt und das 25. Lebensjahr noch nicht vollendet haben.

Sie hat im Personal- bzw. Betriebsrat ein Vorschlagsrecht, vor allem in Sachen Berufsausbildung.

- ▶ In Unternehmen und Dienststellen, in denen wenigstens fünf schwerbehinderte Menschen nicht nur vorübergehend beschäftigt sind, kann eine Schwerbehindertenvertretung gewählt werden, die aus einer Vertrauensperson und wenigstens einem stellvertretenden Mitglied besteht. Sie fördert die Eingliederung der schwerbehinderten Menschen und vertritt ihre Interessen. Deshalb muss sie in allen Angelegenheiten, die schwerbehinderte Menschen betreffen, unterrichtet und angehört werden. Sie kann an den Sitzungen des Betriebs- oder Personalrates beratend teilnehmen und mindestens einmal jährlich eine Versammlung schwerbehinderter Menschen einberufen.

Auf diese Rechte der Belegschaftsvertretungen wird in den folgenden Kapiteln jeweils unter dem Stichwort Mitbestimmung eingegangen.

Rechtsvorschriften zur unternehmerischen Mitbestimmung finden sich im Drittelbeteiligungsgesetz, im Montan-Mitbestimmungsgesetz und im Gesetz über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer. Die rechtlichen Möglichkeiten einer Arbeitnehmervertretung in den Gesellschaftsorganen reichen, abhängig von der Belegschaftsstärke, der Rechtsform und der Branche, von Null über ein Drittel bis zur leicht eingeschränkten Parität (*Abb. 1.8, Schmalen/Pechtl 2013, S. 185 ff.*).

Das Tarifvertragsgesetz hat das Tarifvertragsrecht zum Inhalt, also Regelungen über die Vertragsvereinbarungen zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmervereinigungen.

Artikel 9 Absatz 3 des Grundgesetzes gibt den Gewerkschaften das Recht, für die Durchsetzung ihrer Forderungen über Arbeits- und Wirtschaftsbedingungen einen Arbeitskampf durchzuführen. Bevor es aber beim Scheitern von Tarifverhandlungen zum Streik kommt, setzt ein Schlichtungsverfahren ein, bei dem ein Gremium

von Arbeitgeber- und Gewerkschaftsvertretern unter einem neutralen Vorsitzenden versucht, eine Einigung zu erarbeiten. Führt auch die Schlichtung nicht zum Erfolg, können die Gewerkschaften unter bestimmten Voraussetzungen einen Streik beschließen. Ein Streikbeschluss wird in der Regel durch eine sogenannte Urabstimmung herbeigeführt, bei der alle Mitglieder befragt werden. Die Streikenden erhalten weder Arbeitsentgelt noch Arbeitslosengeld. Lediglich die Gewerkschaftsmitglieder werden von der Gewerkschaft unterstützt. Eine Waffe der Arbeitgeberseite im Arbeitskampf ist die Aussperrung, mit der arbeitswilligen Beschäftigten das Betreten der Betriebe und damit die Aufnahme der Arbeit verwehrt wird.

### 1.7.3 Recht der Arbeitsgerichtsbarkeit

Das Arbeitsgerichtsgesetz behandelt das Recht der Arbeitsgerichtsbarkeit.

Gegenüber den ordentlichen Gerichten ist das Verfahren wegen der kürzeren Fristen rascher und wegen der niedrigeren Gerichtskosten billiger. Die Arbeitsgerichtsbarkeit wird durch Arbeitsgerichte, Landesarbeitsgerichte und das Bundesarbeitsgericht ausgeübt. Nach dem Arbeitsgerichtsgesetz sind die Arbeitsgerichte in der Hauptsache zuständig für Streitigkeiten

- ▶ zwischen einzelnen Arbeitgebern und Arbeitnehmern, die aus dem Arbeits- oder Berufsausbildungsvertrag und aus unerlaubten Handlungen resultieren,
- ▶ zwischen Tarifvertragsparteien,
- ▶ zwischen Arbeitnehmern aus gemeinsamer Arbeit und wegen unerlaubter Handlungen,
- ▶ im Rahmen der Mitbestimmungsrechte der Belegschaftsvertretungen sowie
- ▶ um die unternehmerische Mitbestimmung.

Jede Partei kann sich selbst vertreten oder vertreten lassen, vor dem Landes- und Bundesarbeitsgericht aber nur durch Rechtsanwälte oder Verbandsvertreter. Der Gesetzauftrag lautet, eine gütliche Erledigung des Rechtsstreites herbeizuführen.

Abb. 1.8

#### Unternehmerische Mitbestimmung im Aufsichtsrat

Unternehmensform	Anzahl der Arbeitnehmer			
	bis 500	über 500 bis 1.000	über 1.000 bis 2.000	über 2.000
Versicherungsverein auf Gegenseitigkeit (VVG)				
Eingetragene Genossenschaft (eG)				
Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)				
Aktiengesellschaft (AG) <sup>1</sup>				
Kommanditgesellschaft auf Aktien (KGaA) <sup>1</sup>				
AG im Montan-Bereich <sup>1</sup>				
GmbH im Montan-Bereich				

- <sup>1</sup> bei Familiengesellschaften und Tendenzbetrieben keine
- keine
- 1/3 Arbeitnehmer + 2/3 Arbeitgeber
- 1/2 Arbeitnehmer + 1/2 Arbeitgeber
- 1/2 Arbeitnehmer + 1/2 Arbeitgeber + neutrales Mitglied

Quelle: nach Oechsler/Paul 2015, S. 101

### 1.7.4 Sozialrecht

Die Normen, die auf die soziale Gerechtigkeit abzielen, nennt man Sozialrecht.

Soziale Gerechtigkeit wird in der Hauptsache durch die Gewährung von Sozialleistungen gewährleistet. Die Personalwirtschaft wird vor allem durch die sozialrechtlichen Vorschriften zur Sozialversicherung tangiert. Sie ist weiten Bevölkerungskreisen zur Pflicht gemacht, und soll die Versicherten vor Bedürftigkeit bei Krankheit, Erwerbsunfähigkeit, Arbeitslosigkeit und Unfall schützen und ihnen einen Lebensabend ohne materielle Not ermöglichen (Kapitel Entgelt, Murken/Jacobsen 2013, S. 5 ff.).

## Aufgaben Kapitel 1

1. Tim arbeitet als Fahrer. Er hat einen Vertrag mit der »Gute Fahrt GmbH«, die ihm ein Entgelt für seine Tätigkeit zusichert. Petra, eine Fahrdienstleiterin der »Gute Fahrt GmbH«, teilt ihm täglich einen Bezirk zu, den er von 8:00 Uhr bis 16:00 beliefern muss. Sie kontrolliert seine Leistungen und genehmigt seinen Urlaub. Die »Gute Fahrt GmbH« behauptet, Tim sei ein freier Mitarbeiter. Bitte begründen Sie, warum das richtig bzw. falsch ist.
2. Tobias hat einen Arbeitsvertrag mit der »Arbeitnehmerüberlassungs AG«, die Arbeitskräfte an andere Unternehmen verleiht. Momentan arbeitet Tobias bei der »Stahlbau AG«. Zählt Tobias zur Belegschaft der »Stahlbau AG« oder zur Belegschaft der »Arbeitnehmerüberlassungs AG« und warum ist das so?
3. Sara ist neu im Unternehmen. Sie soll sich im Personalwesen melden. Nach längerer Suche findet sie eine Tür, auf der Personalabteilung steht. Ist sie dort richtig und warum?
4. In der Personalabteilung händigt man Sara Unterlagen aus, in denen ihr die Abläufe im Unternehmen erläutert werden. Unter anderem steht dort geschrieben, die Personalabteilung sei ein Cost Center. Sara versteht das als Hinweis, dass sich hier auch die Kantine befindet. Bitte erklären Sie Sara, was ein Cost Center in Wirklichkeit ist.
5. In der Personalabteilung liegen diverse Vorschriften aus, auch das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz. Als Sara darin blättert, liest sie: »Ziel des Gesetzes ist, Benachteiligungen aus Gründen der Rasse ... zu verhindern oder zu beseitigen.« Sara hält das für einen Druckfehler, denn sie will nicht glauben, dass Menschen so viele Jahre nach dem Dritten Reich immer noch in Rassen eingeteilt werden. Was bedeutet hier Rasse?
6. Sara ist in Social Networks aktiv. Hier berichtet man, bei ihrem neuen Arbeitgeber gebe es kein Personalmarketing, keine Personalbindung, kein Talentmanagement und Work-Life-Balance bekomme man dort auch nicht hin. Sara ist entsetzt, weiß aber nicht, was gemeint ist. Bitte helfen Sie ihr.
7. Saras Ansprechpartner in der Personalabteilung beantwortet ihr viele Fragen. Am Ende verweist er sie auf ein Personalhandbuch und schildert ihr, wo sie es finden kann. Sara will nicht zugeben, dass sie nicht weiß, was ein Personalhandbuch ist. Bitte schildern Sie es ihr.
8. Das Unternehmen, in dem Sara nun beschäftigt ist, wird bestreikt. Als Gewerkschaftsmitglied fühlt sich Sara verpflichtet, am Streik teilzunehmen, obwohl sie Sorge um ihren Arbeitsplatz hat und auf ihr Arbeitsentgelt dringend angewiesen ist. Bitte argumentieren Sie, ob und warum Saras Sorgen berechtigt oder unberechtigt sind.

Lösungen zu den Aufgaben finden Sie im Anschluss an das letzte Kapitel.

# 2

## Personalbeschaffung

### Leitfragen

▶ **Was plant man im Hinblick auf die Personalbeschaffung?**

Wie bestimmt man die Zahl, Qualifikation und Kompetenz der benötigten Personen?  
Wie legt man den Arbeitszeitrahmen für die neuen Beschäftigten fest?

▶ **Welche Personalbeschaffungswege stehen zur Wahl?**

Welche Vor- und Nachteile haben die internen und externen Beschaffungswege?  
Welche Kriterien sind für die Wahl eines Beschaffungswegs maßgeblich?

▶ **Wie geht man bei der Personalauswahl vor?**

Welche Formen der Bewerbung gibt es und wie analysiert man sie?  
Welche weiteren Verfahren stehen zur Verfügung, wann und wie setzt man sie ein?

▶ **Wer entscheidet nach welchen Kriterien über die Einstellung?**

▶ **Was ist für die Formulierung eines Vertrags entscheidend?**

## 2.1 Personalbeschaffung im Rampenlicht

### 2.1.1 Aufgaben und Prinzipien der Personalbeschaffung

Sowohl die Personalbeschaffung als auch der Personaleinsatz sind Aktivitäten eines Unternehmens, die dazu dienen, dass Personal in der erforderlichen **Anzahl** mit der erforderlichen **Qualifikation und Kompetenz** zu dem für die Erstellung der betrieblichen Leistung notwendigen **Zeitpunkt** oder Zeitraum an dem jeweiligen **Einsatzort** verfügbar ist.

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

Allerdings sind die Grenzen zwischen Personalbeschaffung, die man auch als **Personalgewinnung, Recruitment, Recruiting, Rekrutierung, Mitarbeiter-** oder **Personalakquisition** bezeichnet, und Personaleinsatz im Einzelfall fließend.

Mit dieser Begriffsbestimmung liegen die Aufgaben der Personalbeschaffung auf der Hand. Die Richtschnur für die Erledigung dieser Aufgaben geben die **Prinzipien der Personalbeschaffung**, die sich aus den personalpolitischen Prinzipien ableiten (Kapitel Grundlagen).

- ▶ Die Personalbeschaffung muss sich am Arbeitsmarkt orientieren. Das **Arbeitsmarktprinzip** bedingt nicht nur eine rechtzeitige und fundierte Planung. Zudem bestimmen die Gewohnheiten und Erwartungen der Interessenten die Auswahl der Personalbeschaffungswege.
- ▶ Neuzugänge sollten nach dem **Flexibilitäts- und Personalbindungsprinzip** möglichst vielseitig sein, sich aber zugleich dauerhaft an das Unternehmen binden.
- ▶ Dem **Personalpassungsprinzip** zufolge will man leistungsfähige und -willige, verträgliche Beschäftigte gewinnen, deren Eignung sich dauerhaft mit den an sie gestellten Anforderungen deckt.

---

Aufgaben

---

Prinzipien

## Diversity

Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz  
(AGG)

- ▶ Die Personalauswahl dient allein der Ermittlung der Passung. Sie darf das **Prinzip der Menschenwürde** nicht verletzen.
- ▶ Die Beachtung des **Repräsentanz- oder Diversity-Prinzips** dient nicht nur der sozialen Gerechtigkeit, sondern auch der Reaktionsfähigkeit bei etwaigen zukünftigen Marktgegebenheiten. Deshalb sollten in der Belegschaft recht viele Bevölkerungsgruppen und beide Geschlechter in einem angemessenen Verhältnis vertreten sein. Dabei macht das sogenannte Gender Mainstreaming die aufgrund ihrer Geschlechterrollen (Gender) unterschiedlichen Interessen und Lebenssituationen von Frauen und Männern zum zentralen Bestandteil (Mainstreaming) bei allen Entscheidungen und Prozessen, auch und gerade bei der Personalbeschaffung (*Finke 2006, S. 7 ff., 65 f., Krell/Mückenberger/Tondorf 2011, S. 85 ff.; Stuber 2009, S. 15 ff.*). Für einige Beschäftigtengruppen hat der Gesetzgeber dieses Prinzip in spezielle Vorschriften gefasst. So müssen nach §§ 71 ff. des Neunten Buch des Sozialgesetzbuchs schwerbehinderte Menschen auf in der Regel mindestens fünf Prozent der Arbeitsplätze beschäftigt werden, sofern das Unternehmen über mindestens 20 Arbeitsplätze verfügt. Andernfalls besteht eine gesetzliche Pflicht zu einer Ausgleichsabgabe, die pro Monat und unbesetztem Pflichtarbeitsplatz 115 bis 290 Euro beträgt. Nach § 81 der besagten Vorschrift ist der Arbeitgeber verpflichtet zu prüfen, ob freie Stellen mit schwerbehinderten Menschen besetzt werden können. Ansonsten droht ein Entschädigungsanspruch von drei Monatsverdiensten (*Foerster 2010, S. 60 ff.*). Mit dem **Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz** erhebt der Gesetzgeber das Diversity-

Prinzip für alle Beschäftigten und Bewerber zur Verpflichtung. Der Arbeitgeber muss Benachteiligungen aus Gründen der Rasse oder der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität verhindern oder beseitigen, auch und gerade bei der Personalbeschaffung. Nach § 15 des Gesetzes ist der Abschluss eines Arbeits- oder Ausbildungsvertrages bei Vorliegen einer Diskriminierung zwar nicht erzwingbar. Allerdings haben diskriminierte Bewerberinnen und Bewerber, selbst wenn sie auch ohne eine Diskriminierung nicht eingestellt worden wären, einen Entschädigungsanspruch in Höhe von bis zu drei Monatsbezügen, den sie innerhalb von zwei Monaten schriftlich geltend machen müssen. Wenn durch eine diskriminierende Absage ein Vermögensschaden eingetreten ist, wird neben der Entschädigung ein Schadensersatz fällig, regelmäßig in Höhe des entgangenen Arbeitsentgelts bis zum ersten Kündigungstermin (*Kapitel Grundlagen, Rühl/Hoffmann 2008, S. 79 ff., 135 ff., Wisskirchen 2006, S. 1491 ff.*).

- ▶ Das Vertragswerk muss rechtssicher gestaltet werden. Im Rahmen des **Rechtsstaatsprinzips** gilt es insbesondere, das Arbeitsrecht inklusive des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes zu beachten.

### 2.1.2 Personalbeschaffungsprozess und -organisation

Wer Personal beschaffen will, muss zunächst planerisch ermitteln, was die erforderliche Anzahl, Qualifikation und Kompetenz, der notwendige Zeitpunkt und der jeweilige Einsatzort

#### Aus der Praxis

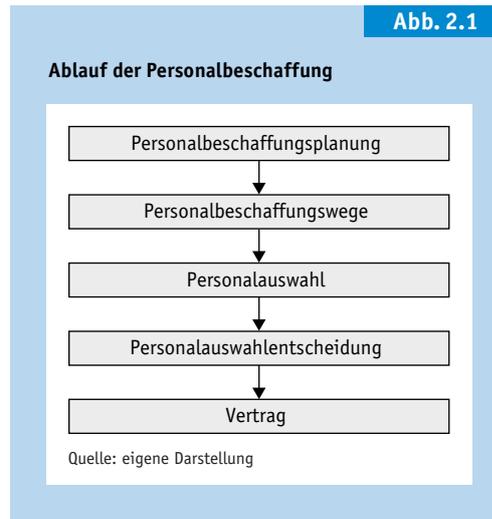
»Personaler machen sich zunehmend im Ausland auf die Suche nach qualifizierten Fach- und Führungskräften – und das mit Erfolg. Das belegt eine Bitkom-Studie im Auftrag des Business Netzwerkes LinkedIn. Bereits 58 Prozent der Großunternehmen beschäftigen ausländische Experten, besonders aus West- und Süd-

europa. Mehr als ein Drittel plant zudem, in den nächsten zwölf Monaten Personal aus dem Ausland zu rekrutieren ... Für die Studie wurden über 1.400 Personalentscheider und Geschäftsführer in Unternehmen ab 50 Mitarbeiter in Deutschland befragt.« (*Bitkom/LinkedIn 2013, S. 7*)

sind, wie man vorgehen kann und was der Arbeitsmarkt hergibt. Danach geht man mit der Wahl eines Beschaffungsweges zur Personalakquisition über. Es folgt der häufig sehr aufwändige Auswahlprozess, der in eine Entscheidung für eine Bewerberin oder einen Bewerber und die Unterzeichnung eines Vertrages mündet (Abb. 2.1).

Organisatorisch ist die Personalbeschaffung in nahezu allen im Kapitel Grundlagen geschilderten Gliederungsformen anzutreffen, traditionell eher in der funktionsorientierten, oft aber auch in der objektorientierten Gliederung, etwa im divisionalen Referentensystem, und neuerdings in Cost, Service oder Profit Centern. Und schließlich hat das Outsourcing der Personalbeschaffung an Personalberater einen hohen Stellenwert.

Traditionell denkt man beim Begriff Personalbeschaffung nur an die Beschaffung von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern. Angesichts des Trends zur projektbezogenen Arbeit mit temporären Mitarbeitern im losen, aber auch internationalen Verbund, geraten aber immer mehr die



anderen Beschäftigtengruppen, vor allem die Leiharbeiter und Freelancer, in den Blick. Sie müssen aus Sicht der Unternehmen gleichfalls und im Prinzip nach den gleichen Regularien beschafft werden. Oft werden jedoch Dienstleister im Auftrag tätig, etwa der Verleiher oder eine Vermittlungsagentur.

Für alle Beschäftigten

## 2.2 Personalbeschaffungsplanung

Der Personalbedarf wird entweder im Rahmen einer periodischen Analyse ermittelt, oder eine Führungskraft meldet ihn an (Bröckermann 2013 a, S. 55 ff.).

### 2.2.1 Personalbedarfsmeldung

Führungskräfte können ihren Personalbedarf in der Regel auf einem Formular wie in Abb. 2.2 geltend machen, das alle notwendigen Informationen enthält. Auf die in Abb. 2.2 aufgezeigten Inhalte wird im Folgenden eingegangen. Hinsichtlich des Entgeltrahmens sei auf das Kapitel Entgelt verwiesen.

Das Personalwesen und die Geschäftsleitung werden nur dann bereit sein, eine Stellenbesetzung durch ihre Unterschriften freizugeben, wenn die Vorstellungen der Führungskraft auch realistisch sind. Das sind sie, wenn außerge-

wöhnliche Ereignisse vorliegen, aber in der Regel, wenn sich der gemeldete Personalbedarf in dem Rahmen bewegt, der für die jeweilige Periode gesetzt wurde.

### 2.2.2 Periodische Personalbeschaffungsplanung

Bei der periodischen Personalbeschaffungsplanung orientiert man sich an dem Schema, das in Abb. 2.3 wiedergegeben ist (Mag 2003 a, S. 84).

Solch eine periodische Personalplanung bezeichnet man auch als systematische bzw. strategische Personalplanung, Strategic Workforce Planning oder analytisches Personalmanagement. Wenn man es mit der Wortwahl genau nimmt, handelt es sich einerseits um eine aktuelle Bestandsaufnahme, andererseits um eine prognose-

Meldung

Abb. 2.2

## Personalbedarfsmeldung

Ab ..... soll
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ die Stelle Nr. ... erneut</li> <li>▶ eine neue Stelle mit der Bezeichnung ..... und der Nr. ... besetzt werden mit</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ einer/m Arbeiter/in</li> <li>▶ einer/m Angestellten</li> <li>▶ einer/m leitenden Angestellten</li> <li>▶ einer/m Selbstständigen</li> <li>▶ einer/m Heimarbeiter/in</li> <li>▶ einer/m Leiharbeiter/in</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ als Telearbeitsplatz am Arbeitsort .....</li> <li>▶ als Arbeitsplatz in der Abteilung/im Werk .....</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ mit einer regelmäßigen Arbeitszeit von ... Stunden ... Minuten pro ...</li> <li>▶ mit variabler Arbeitszeit, aber erfolgsabhängig von</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ befristet bis .....</li> <li>▶ unbefristet.</li> </ul>
Eine Stellenbeschreibung und ein Anforderungsprofil
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ liegen vor mit der Nr.</li> <li>▶ liegen nicht vor.</li> </ul>
Die Stellenbesetzung ist zum vorgesehenen Termin notwendig, weil .....
Die wichtigsten Anforderungen (möglichst aus dem Anforderungsprofil) sind .....
Entgeltrahmen ....., Euro als
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Zeitlohn pro .....</li> <li>▶ Gehalt pro .....</li> <li>▶ Honorar pro .....</li> <li>▶ Akkordrichtsatz pro .....</li> <li>▶ sonstige Entgeltform .....</li> </ul>
zugänglich ..., Euro als zusätzliche Vergütung, nämlich als
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Zuschlag für .....</li> <li>▶ Sonderzahlung/Gratifikation für .....</li> <li>▶ Prämie/Provision für .....</li> <li>▶ Zulage für .....</li> <li>▶ Erfolgsbeteiligung für .....</li> </ul>
Genehmigung
Datum, Unterschrift: Fachabteilung, Personalwesen, Geschäftsleitung

Quelle: in Anlehnung an Goossens 1981, S. 593 f.

basierte Beschreibung des zukünftigen Personalbedarfs. Deshalb spricht man in diesem Zusammenhang auch von Personalbedarfsanalyse (Brückermann 2013 a, S. 54, Prieß/Eichhorn 2012, S. 38 f.).

Zu Beginn muss man festlegen, was unter einer Arbeitskraft rein zahlenmäßig zu verstehen ist. Das erscheint auf den ersten Blick kurios. Und doch ist eine Definition erforderlich, ob Teilzeitbeschäftigte als eine Person oder nur mit ihrem Anteil an der betriebsüblichen Wochen- bzw. Monatsarbeitszeit zählen. Letzteres ist üblich. Man rechnet in Vollzeitäquivalenten, die man auch als **Full-Time-Equivalent** (FTE) bezeichnet. Für diverse Statistiken ist dennoch immer wieder die Kopfzahl, der **Headcount**, erforderlich (Scholz 2014 a, S. 117 f., Schulte 2011, S. 11 ff.).

Man muss den aktuellen und künftigen Personalbestand kennen: Wer wird zur Zeit und in Zukunft wann und wo eingesetzt? Der Personalbestand bildet die Grundlage für die Festlegung des quantitativen und qualitativen Personalbedarfs. Mit der zeitlichen Personalplanung bestimmt man den Stichtag, an dem oder für den man tätig werden muss, und den Arbeitszeiträumen für den oder die neuen Beschäftigten.

Schließlich folgt eine Maßnahmenplanung, innerhalb derer man die Bearbeitungsschritte angesichts der Gegebenheiten auf dem Arbeitsmarkt festlegt, jedoch nicht ein für alle Mal. Die Personalbedarfsanalyse muss als fortlaufender Prozess immer wieder aufs Neue an die gesamtwirtschaftlichen Unwägbarkeiten, die unternehmerischen Fragestellungen und die aktuellen Anforderungen für den Personalbestand angepasst werden. Deshalb können Einsichten aus der Arbeitsmarktforschung zu einer Korrektur der quantitativen, qualitativen und zeitlichen Anforderungen führen (Wilbs/Spheer-Patrick 2011, S. 9).

Der Gesetzgeber hat in den einschlägigen Vorschriften bestimmt, dass der **Betriebs- bzw. Personalrat**, gleichfalls der Sprecherausschuss der leitenden Angestellten, über die Personalplanung und die daraus folgenden Maßnahmen rechtzeitig und umfassend zu unterrichten ist. Gegebenenfalls sollen Vorschläge von dieser Seite einfließen und Beratungen stattfinden. Außerdem ist der Wirtschaftsausschuss nach § 106 Betriebsverfassungsgesetz in Unternehmen mit mehr als einhundert ständigen Beschäftigten über die Auswirkungen wirtschaftlicher Angelegenheiten auf die Personalplanung zu unterrichten (Mag 2003 b, S. 148 ff.).

### 2.2.3 Personalbestandsplanung

Die Personalbestandsplanung ermittelt den aktuellen Personalbestand und die Personalveränderungen. Schließlich ergründet sie auf dieser Grundlage – stichtagsbezogen – den künftigen Personalbestand. Der gewählte Stichtag ist meist der 1. Januar eines Jahres (*Drumm 2005, S. 285 ff., Mentzel 2012, S. 36 ff.*).

#### 2.2.3.1 Aktueller Personalbestand

Für die Erfassung des aktuellen Personalbestands eignet sich ein Stellenbesetzungsplan am besten. Er basiert auf einem Stellenplan, der lediglich die benötigten und genehmigten Stellen aufführt, gegliedert nach Unternehmensbereichen, Abteilungen und ähnlichen Kriterien. Der Stellenbesetzungsplan beinhaltet darüber hinaus für jede Stelle den Namen des jeweiligen Stelleninhabers. Üblich ist hier nicht die tabellarische Form, sondern die grafische Darstellung, wie in *Abb. 2.4*.

Damit ist der aktuelle Personalbestand bekannt, übersichtlich orientiert an den Stellen, die zugleich auch den oder die Einsatzorte definieren.

#### 2.2.3.2 Zukünftiger Personalbestand

Dieser aktuelle Stellenbesetzungsplan hat aber sicherlich nicht lange Bestand. Recht bald werden sich Veränderungen im Personalgefüge ergeben, die man auch als Fluktuation bezeichnet.

Es werden **autonome Personalveränderungen** zu verzeichnen sein, das heißt solche, auf die das Unternehmen keinen oder nur bedingten Einfluss hat:

- ▶ Autonom sind zum Planungszeitpunkt beispielsweise Zugänge aufgrund von Entscheidungen der Arbeitsgerichte oder aufgrund von Wiedereinstellungszusagen für den Fall einer erfolgreichen Suchttherapie im Zusammenhang mit der Entlassung von Suchterkrankten. Autonom sind ferner solche Personalzugänge, die ein Unternehmen aufgrund von Mergers and Acquisitions, das heißt infolge von Fusionen und Übernahmen, zu verzeichnen hat (*Schmalen/Pechtl 2013, S. 75 ff.*). Und schließlich zählt man auch die Beschäftigten, die aus der Elternzeit zurückkehren, sowie je-

Abb. 2.3

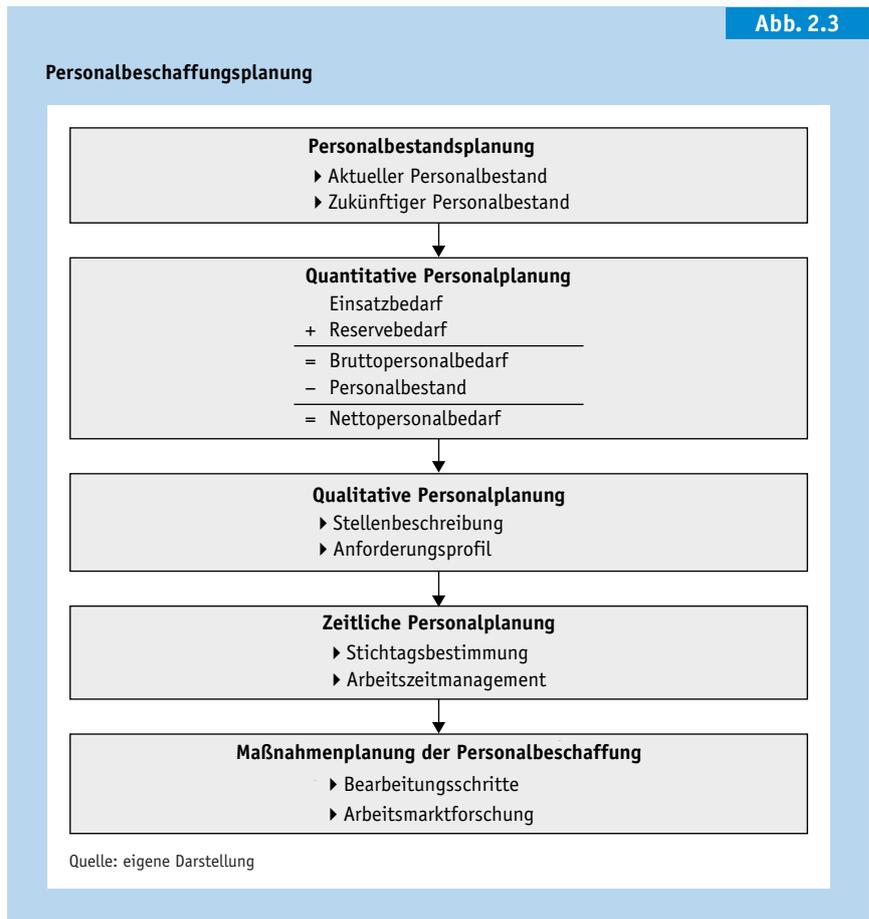
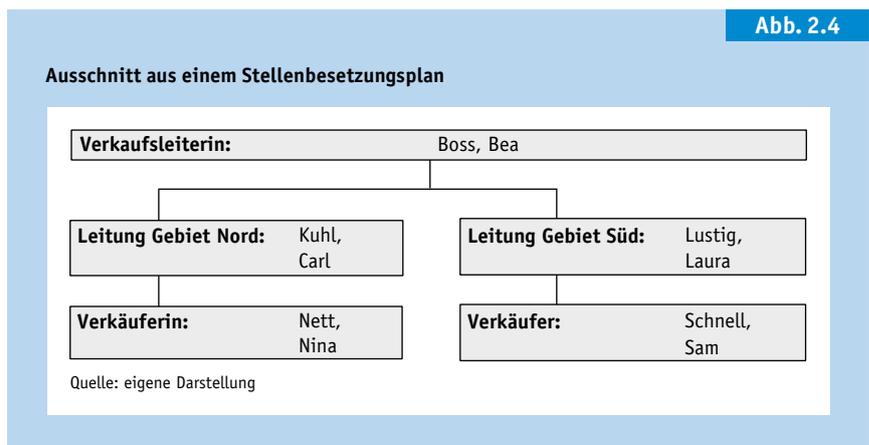


Abb. 2.4



ne, die ihre Beschäftigung nach einer langfristigen Krankheit oder einem langfristigen Urlaub wieder aufnehmen, zu den autonomen Zugängen, obwohl die Betroffenen genau ge-

Abb. 2.5

## Personalbestandsveränderungen

	Einkauf	Fertigung	Vertrieb	Gesamt
<b>Personalbestand 01.01.</b>	<b>13</b>	<b>193</b>	<b>25</b>	<b>231</b>
Autonomer Zugang	+ 1	+ 7		+ 8
Initiiertes Zugang	+ 1	+ 2	+ 2	+ 5
Autonomer Abgang	- 2	- 9	- 2	- 13
Initiiertes Abgang		- 1	- 1	- 2
<b>Personalbestand 31.12.</b>	<b>13</b>	<b>192</b>	<b>24</b>	<b>229</b>

Quelle: eigene Darstellung

nommen nur vom inaktiven zum aktiven Status der Beschäftigung wechseln.

- ▶ Beispiele für autonome Abgänge sind Kündigungen seitens der Arbeitnehmer oder Todesfälle, aber auch Ruhestandsvereinbarungen.

Weiterhin sind **initiierte Personalveränderungen** zu berücksichtigen, das heißt vom Unternehmen ausgelöste oder zumindest beeinflusste Personalveränderungen:

- ▶ Zugänge, etwa aufgrund der Übernahme der Absolventen einer Ausbildung in ein Arbeitsverhältnis,
- ▶ Abgänge, beispielsweise durch Kündigungen seitens des Unternehmens.

Diese Personalveränderungen werden, soweit absehbar, in den Stellenbesetzungsplan eingearbeitet. Der gibt damit, bezogen auf die jeweiligen Stellen und die unterschiedlichen Zu- und Abgangstermine, den **zukünftigen Personalbestand** wieder.

Zum besseren Überblick wird häufig neben den grafisch aufbereiteten, stichtagsbezogenen Stellenbesetzungsplänen eine Tabelle erstellt, die Personalveränderungen im Ablauf eines Jahres nach Bereichen geordnet darstellt (Abb. 2.5).

### 2.2.4 Quantitative Personalplanung

Man könnte nun meinen, mit einem Stellenbesetzungsplan, der absehbare Personalveränderungen berücksichtigt, sei die Planung der Personalbeschaffung erledigt. Dem ist aber bei wei-

tem nicht so, denn er macht keinerlei Aussagen über den Personalbedarf. Der Personalbedarf ergibt sich keineswegs aus dem Personalbestand. Vielmehr soll umgekehrt der Personalbestand dem Personalbedarf angeglichen werden (Bontrup 2000, S. 500 ff.).

Für die Bestimmung des quantitativen, das heißt mengenmäßigen Personalbedarfs muss man den Brutto- und den Nettopersonalbedarf errechnen (Abb. 2.3).

#### 2.2.4.1 Einsatzbedarf

Der Bruttopersonalbedarf beinhaltet zunächst den Einsatzbedarf, das heißt, die Anzahl von Arbeitskräften, die für die künftigen Aufgaben exakt notwendig ist.

Auf den ersten Blick scheint es einfach, diesen Einsatzbedarf zu bestimmen: Man bestimmt den **Arbeitszeitbedarf**, der erforderlich ist, um die geplanten Absatzmengen oder Dienstleistungen zu erstellen. Dazu gehört auch der Arbeitszeitbedarf in den administrativen Bereichen des Unternehmens. Diesen Arbeitszeitbedarf teilt man durch die von den Arbeitskräften vertraglich zu leistenden Arbeitsstunden und erhält so die Anzahl der notwendigen Mitarbeiter. So einfach ist es aber leider nicht. Man muss nämlich in Rechnung stellen, dass der Arbeitszeitbedarf keine Konstante ist.

Einerseits verändert man fortwährend die Arbeits- und Pausenzeiten der Beschäftigten durch ein Arbeitszeitmanagement, das unter der Überschrift zeitliche Personalplanung umrissen wird. Andererseits modifiziert man das Stellengefüge und damit auch den Arbeitszeitbedarf, weil sich die geplanten Absatzmengen, die Produktionsmethoden, der Technikeinsatz oder die Arbeitsorganisation ändern. In der Folge entstehen neue Stellen und alte werden verändert, zusammengeführt oder gestrichen. Für die Erfassung dieser Veränderungen steht eine ganze Anzahl von Verfahren zur Verfügung (Abb. 2.6, Horsch 2000, S. 25 ff., Stock-Homburg 2013, S. 94 ff.).

- ▶ In der Praxis wird häufig die Stellenplan- oder **Stellenmethode** angewandt, die, falls genaue Informationen über die Änderungen zur Verfügung stehen, zu exakten Ergebnissen führt. Man zeichnet die Veränderungen

im Stellengefüge, soweit absehbar, stichtagsbezogen wie in *Abb. 2.7* auf.

Es wird deutlich, dass die Streichung von Stellen oftmals durch neue Stellen in der gleichen oder einer anderen Abteilung ausgeglichen wird. Gerade die Stellenmethode legt es nahe, diese Veränderungen in einen stichtagsbezogenen Stellenbesetzungsplan einzuarbeiten.

- ▶ **Altersstrukturanalysen** dienen der Feststellung, wann vom altersbedingten Ausscheiden von Beschäftigten auszugehen ist (*Mudra 2004, S. 172*).
- ▶ Mit der **Szenariotechnik** werfen Expertengruppen, die sich aus den Führungskräften des Unternehmens zusammensetzen, zunächst die für die Zukunft relevanten Fragen auf, etwa nach dem Geschäftsverlauf. Danach entwickeln die Expertengruppen mögliche Entwicklungsverläufe, sogenannte Bilder, und diskutieren ihre Auswirkungen, in diesem Zusammenhang auf den erforderlichen Personalbestand (*Mudra 2004, S. 169 f.*).
- ▶ **Schätzverfahren und Expertenbefragungen**, auch Delphi-Methode genannt, beruhen auf subjektiven Urteilen der zuständigen Führungskräfte bzw. Experten. Die Antworten auf eine schriftliche oder mündliche Befragung werden den Befragten anonym zurückgemeldet, von ihnen erneut überprüft, zusammengefasst, auf ihre Plausibilität geprüft und – falls erforderlich – berichtigt. Stimmige Ergebnisse sind nur zu erwarten, wenn für die Befragung einheitliche Maßstäbe angelegt werden und die Befragten alle Gegebenheiten berücksichtigen (*Günther/Endrikat 2011, S. 202 f.*).
- ▶ Für **arbeitswissenschaftliche Methoden** wendet man häufig das REFA-System an, das

Abb. 2.6

**Verfahren zur Bestimmung des Personalbedarfs**

Stellen(plan)methode
Altersstrukturanalysen
Szenariotechnik
Schätzverfahren und Expertenbefragungen
Arbeitswissenschaftliche Methoden
Kapazitätsbedarfsrechnung
Kennzahltechniken
Trendverfahren
Multivariable Methoden
Expertensysteme
Monetäre Methoden
Quelle: eigene Darstellung

Abb. 2.7

**Stellenmethode**

	Einkauf	Fertigung	Vertrieb	Gesamt
<b>Stellenbestand 01.01.</b>	13	193	25	231
Einführung Produkt A		+ 5	+ 1	+ 6
Neue Vertriebsniederlassung			+ 2	+ 2
Neues Fertigungsverfahren		- 10		- 10
Zentralisierung der Beschaffung	- 2			- 2
<b>Stellenbestand 31.12.</b>	<b>11</b>	<b>188</b>	<b>28</b>	<b>227</b>
Quelle: eigene Darstellung				

in den Kapiteln Personaleinsatz und Entgelt erläutert wird. Dieses System fußt auf der Zerlegung von Arbeitsabläufen in Arbeitsverrichtungen. Es folgt die Bestimmung der für

**Aus der Praxis**

»In ihrer Analyse »Workforce Planning and Analytics 2013« hat »die Aberdeen Group ... 185 Unternehmen untersucht und herausgefunden, dass 35 Prozent der Befragten überhaupt nicht wissen, welche personellen Ressourcen und Qualifikationen sie in Zukunft benötigen ... gerade 45 Prozent der befragten Unternehmen«

arbeiten »an einer Implementierung von Personalplanungsprojekten, die IT-Lösungen mit einschließen ... Allerdings arbeiten noch 47 Prozent der Befragten mit Tabellenkalkulationen oder manuellen Systemen; 13 Prozent setzen überhaupt keine Analyseinstrumente ein.« (*Aberdeen Group 2013, S. 17*)

jede Arbeitsverrichtung notwendigen Zeit. Die Summe der errechneten Zeiten ist dann die Basis des quantitativen Personalbedarfs. Die arbeitswissenschaftlichen Methoden werden überwiegend im Fertigungsbereich verwendet (*Bartscher/Huber 2007, S. 68f.*).

- ▶ Soweit man den Personalbedarf für die Fertigung mithilfe von Arbeitsplänen oder arbeitswissenschaftlichen Methoden exakt ermitteln kann, dient er im Rahmen der **Kapazitätsbedarfsrechnung** als Basis für eine Hochrechnung auf andere Abteilungen oder das gesamte Unternehmen.
- ▶ **Kennzahltechniken** unterstellen eine stabile Beziehung zwischen dem Personalbedarf und seinen Einflussgrößen, den produzierten oder abgesetzten Mengen, dem Technisierungsgrad, dem Fertigungsprogramm usw. Diese Beziehung wird in Kennzahlen formuliert. Aus der Veränderung einer oder mehrerer der genannten Determinanten kann man dann den Personalbedarf bestimmen. Soweit die Kennzahlen aktuell und empirisch überprüft sind, kommt man zu guten Ergebnissen (*Lorenz/Rohrschneider 2007, S. 118f.*).
- ▶ Möglich ist auch eine Bestimmung des Bedarfs mit **Trendverfahren**. Zunächst werden Zusammenhänge, Abhängigkeiten oder auch Kennzahlen ermittelt, die Einflüsse auf den Personalbedarf dokumentieren. Dann verfolgt man die Entwicklung dieser Größen von der Vergangenheit in die Gegenwart. Den Trend dieser Entwicklung schreibt man schließlich für die Zukunft fort. Dazu bedient man sich mathematischer Verfahren. Die Voraussetzung für stimmige Ergebnisse ist die Gültigkeit der vergangenen und derzeitigen Verhältnisse für die Zukunft (*Bartscher/Huber 2007, S. 71*).
- ▶ **Multivariable Methoden** analysieren und prognostizieren den Personalbedarf als mathematisch-statistische Funktion mehrerer Einflussfaktoren wie Umsatz oder Verkaufsfläche. Im Prinzip ist dieser Ansatz eine Erweiterung des Verfahrens zur Ermittlung der Trendfunktion, wobei nun anstelle der Zeit mehrere Einflussgrößen berücksichtigt werden. Bei der Korrelationsrechnung etwa besteht mit umso größerer Wahrscheinlichkeit eine funktionale Beziehung, je näher der Korrelationsfaktor bei 1 liegt. Bei der Regressi-

onsrechnung, einer anderen multivariablen Methode, muss die Regressionsfunktion angesetzt und untersucht werden. Ökonometrische Modelle bauen meist auf Korrelations- und Regressionsanalysen auf. Hier werden zahlreiche Variablen aufgrund empirischer Ergebnisse oder theoretischer Einsichten miteinander verknüpft. In der Folge werden die Entwicklungsverläufe einzelner Variablen in Abhängigkeit von äußeren Einflussgrößen wie dem Verhalten der Kunden simuliert. Diese Verfahren sind sehr aufwändig und erfordern hochqualifiziertes Personal. Das macht sie nur für große Unternehmen interessant (*Bartscher/Huber 2007, S. 71*).

- ▶ Letztlich können auch **Expertensysteme** Anwendung finden, also komplexe EDV-gestützte Verfahren, die Regeln und Wissensbausteine über den Personalbedarf und seine Einflussgrößen enthalten. Das Wissen von kompetenten Fachkräften und Experten wird in Schätzverfahren und Expertenbefragungen gesammelt und dann formal, das heißt mathematisch-statistisch, strukturiert und gespeichert. Allerdings steigt der Rechenaufwand sprunghaft mit der Anzahl der zu verarbeitenden Bausteine. Andererseits ist gerade eine große Anzahl von Bausteinen notwendig, um zu verlässlichen Ergebnissen zu kommen. Außerdem müssen die einzelnen Bausteine ständig aktualisiert werden. Daher werden Expertensysteme zurzeit kaum eingesetzt.
- ▶ Ganz andere Wege gehen die **monetären Methoden**. Hier bestimmt man den Personalbedarf auf Basis der zur Verfügung stehenden finanziellen Mittel eines Unternehmens. Bei der **Budgetierung** wird der quantitative Personalbedarf aus dem zukünftigen Budget ermittelt. Dabei schreibt man das Budget der Vorperiode auf die laufende Periode fort und teilt es nach den strategischen Zielvorgaben auf. Allerdings schreibt man auf diesem Wege auch Fehler aus vorherigen Budgets fort. Die **Zero-Base-Budgetierung** vermeidet dieses Manko, weil man hier, ausgehend von der Basis Null, also keinerlei Ausstattung, die unbedingt notwendigen Funktionen des Unternehmens ermittelt. Zur Gewährleistung dieser Funktionen werden die erforderlichen

Kosten ermittelt und entsprechende Budgetvorlagen abgeleitet (Scholz 2014 b, S. 835 ff.). Die **Gemeinkosten-Wert-Analyse** ergründet die vorhandenen Arbeitsstrukturen und ermittelt ihre Kosten. Dabei wird jede Funktion oder erbrachte Leistung, mit Ausnahme der gesetzlich vorgeschriebenen, in Frage gestellt. Dazu sammelt man zunächst Fakten über die realisierten Leistungen. Sodann kann man Kostensenkungsziele formulieren und die Leistungen der Stellen überprüfen. Alle denkbaren Einsparungen werden dokumentiert, hinsichtlich ihrer Wirksamkeit sowie Realisierbarkeit bewertet, ausgewählt und schließlich umgesetzt (Nicolai 2014, S. 53).

#### 2.2.4.2 Reservebedarf

Der Bruttoperonalbedarf beinhaltet nicht nur den Einsatzbedarf, sondern auch den Reservebedarf (Bartscher/Huber 2007, S. 71 f.).

Wenn auf dem Papier für eine Stelle ein Arbeitnehmer vorgesehen ist, so ist er jedoch nicht immer anwesend. Er kann und wird in Urlaub fahren, er wird möglicherweise erkranken und er könnte in anderen Abteilungen aushelfen. Das Unternehmen muss also eine Personalreserve einplanen.

Der Reservebedarf kann ebenfalls durch die genannten Verfahren ermittelt und in einen stichtagsbezogenen Stellenbesetzungsplan eingearbeitet werden.

#### 2.2.4.3 Bruttoperonalbedarf

Der Bruttoperonalbedarf ergibt sich – wiederum stichtagsbezogen – aus der Addition von Einsatz- und Reservebedarf (Abb. 2.8).

Abb. 2.8

##### Bruttoperonalbedarf

<b>Stichtag X</b> <hr/> Einsatzbedarf + Reservebedarf <hr/> <b>= Bruttoperonalbedarf</b>
---

Quelle: eigene Darstellung

#### 2.2.4.4 Nettopersonalbedarf

Den Nettopersonalbedarf erhält man nun, indem man – bezogen auf einen Stichtag – vom Bruttoperonalbedarf den Personalbestand abzieht.

Diese Rechnung kann auch einen Personalüberhang zum Ergebnis haben, der im Prinzip eine Personalbeschaffung erübrigt und zum Personalabbau führt (Abb. 2.9, Kapitel Personalfreisetzung).

Aber selbst ein Nettopersonalbedarf gleich Null oder ein überschaubarer Personalüberhang führt noch nicht dazu, von Personalbeschaffungsaktivitäten Abstand zu nehmen. Es mag vorkommen, dass rein von der Zahl her ausreichend Personal zur Verfügung steht, dass die einzelne Arbeitskraft aber eine andere Aufgabe übernehmen müsste, zu deren Bewältigung sie zumindest zurzeit gar nicht in der Lage ist. Das Unternehmen muss in einem solchen Fall entweder eine Personalentwicklung in Betracht ziehen oder trotz des Personalüberhangs neues Personal beschaffen.

### 2.2.5 Qualitative Personalplanung

Damit kommt der letzte Faktor ins Spiel, der durch die Personalplanung erfasst werden muss und die meiste Mühe macht. Es handelt sich um die Qualifikation und Kompetenz des benötigten Personals (Mentzel 2012, S. 37 ff.).

#### 2.2.5.1 Qualifikation und Kompetenz

Die **Qualifikation** eines Menschen ist die Gesamtheit der Fähigkeiten, genauer gesagt der Kenntnisse, Fertigkeiten und Verhaltensweisen,

Bedarf oder Überhang

Einsatz und Reserve

Qualifikation

Abb. 2.9

##### Nettopersonalbedarf

<b>Stichtag X</b> <hr/> Bruttoperonalbedarf – Personalbestand <hr/> <b>= Nettopersonalbedarf</b>
---

Quelle: eigene Darstellung

**Ersatz- und Neubedarf**

Beim Nettopersonalbedarf kann man den Ersatzbedarf und den Neubedarf unterscheiden. Der Ersatzbedarf entsteht allein durch Abgänge, der Zusatz- oder Neubedarf durch neue Stellen etwa aufgrund der Ausweitung der Kapazitäten (Horsch 2000, S. 36 f.).

über die er, als Voraussetzung für die Ausübung einer beruflichen Tätigkeit, verfügt oder verfügen muss (Abb. 2.10, Becker 2013, S. 5 ff., Mentzel 2012, S. 171 ff.).

- ▶ Die Summe aller **Kenntnisse** eines Menschen bezeichnet man als sein **Wissen**, also das gesamte theoretische und praktische Know-how. Tätigkeitsspezifische Kenntnisse werden durch das Anforderungsprofil einer bestimmten Stelle gefordert. Tätigkeitsungebundene Kenntnisse ermöglichen es hingegen, diverse Anforderungen verschiedener Stellen zu erfüllen. Kenntnisse eignet man sich mit kognitivem, auf der Erkenntnis beruhendem Lernen an.
- ▶ Die Summe aller **Fertigkeiten** eines Menschen bezeichnet man als sein **Können**, das erworbene Wissen bei einer geistigen oder motorischen Tätigkeit praktisch anzuwenden. Motorische Fertigkeiten befähigen dazu, mit Werkzeugen, Maschinen und Materialien richtig umzugehen. Geistige Fertigkeiten zielen darauf ab, praktisch und theoretisch erworbenes Wissen bei der eigenen geistigen Arbeit sinnvoll anzuwenden. Fertigkeiten erwirbt

man durch psychomotorisches Lernen, also Übung und Erfahrung.

- ▶ Das **Verhalten** eines Menschen in unterschiedlichen Situationen, seine mannigfachen Verhaltensweisen, bezeichnet man als sein **Benehmen**. Einige Einflussgrößen des Umfeldes, beispielsweise Vorschriften, Regelungen und die Arbeitsbedingungen, formen das Arbeitsverhalten. Das Sozialverhalten wird durch die formellen und informellen Beziehungen zur Familie, zum Freundeskreis, zu Kollegen, Führungskräften und Mitarbeitern bestimmt. Das Verhalten wird einerseits durch individuelle Veranlagungen und andererseits durch Einflüsse des Umfeldes, also affektives Lernen, geprägt.

In der Praxis kommt es durchaus vor, dass ein Mensch zwar die notwendigen Qualifikationen vorweisen kann, es aber an der Kompetenz mangelt. Wer beispielsweise gerade den Führerschein gemacht hat, konnte, zuletzt bei der Prüfung, unter Beweis stellen, dass er über das erforderliche Wissen verfügt, dass er im Beisein des Fahrlehrers dieses Wissen anwenden kann und ein angemessenes Fahrverhalten zeigt. Auf sich allein gestellt, ist dieser Mensch aber vielleicht nicht oder zumindest nicht immer in der Lage, ein Auto kompetent in einer schwierigen Situation zu beherrschen. Das beweisen jedenfalls die Unfallzahlen von Fahranfängern (Bröckermann 2011, S. 6).

Als **Kompetenzen** bezeichnet man die Fähigkeiten, die Menschen in die Lage versetzen, sich in offenen und unüberschaubaren, komplexen und dynamischen Situationen selbstorganisiert zurechtzufinden. Kompetenzen lassen sich damit als **Selbstorganisationsdispositionen**, als Fähigkeiten, sich selbst zu organisieren, beschreiben (Erpenbeck/Rosenstiel 2007, S. XXIII ff., Heyse/Erpenbeck 2009, S. XI ff.).

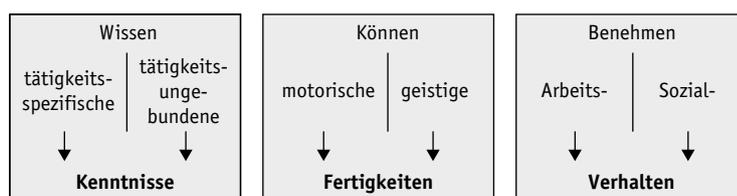
Heyse und Erpenbeck (2009, S. XI ff.) beschreiben in ihrem beeindruckend detaillierten **Kompetenzatlas** folgende Schlüssel- oder Basiskompetenzen, die sie mithilfe eines nicht unumstrittenen Kompetenzmessverfahrens ermittelt haben (Abb. 2.13, Gessler 2010 a, S. 55 f.):

- ▶ **Personale Kompetenzen** sind Fähigkeiten, reflexiv selbstorganisiert zu handeln, das heißt sich selbst einzuschätzen, produktive

## Kompetenz

Abb. 2.10

## Qualifikation



Quelle: eigene Darstellung

Einstellungen, Werthaltungen, Motive und Selbstbilder zu entwickeln, eigene Begabungen, Motivationen und Leistungsvorsätze zu entfalten sowie sich im Rahmen der Arbeit und außerhalb kreativ zu entwickeln und zu lernen.

- ▶ **Aktivitätsbezogene Kompetenzen** sind Fähigkeiten, aktiv und gesamtheitlich selbstorganisiert zu handeln und dieses Handeln auf die Umsetzung von Absichten, Vorhaben und Plänen zu richten, das heißt das Vermögen, eigene Emotionen, Motivationen, Erfahrungen und Kompetenzen in Willensantriebe zu integrieren und Handlungen erfolgreich zu realisieren.
- ▶ **Fachlich-methodische Kompetenzen** sind Fähigkeiten, bei der Lösung von gegenständlichen Problemen selbstorganisiert zu handeln, das heißt mit Kenntnissen und Fertigkeiten kreativ Probleme zu lösen sowie Wissen sinnorientiert zu bewerten. Das schließt

Fähigkeiten ein, Tätigkeiten, Aufgaben und Lösungen methodisch selbstorganisiert zu gestalten sowie Methoden kreativ weiterzuentwickeln.

- ▶ **Sozial-kommunikative Kompetenzen** sind Fähigkeiten, kommunikativ und kooperativ selbstorganisiert zu handeln, das heißt sich mit anderen kreativ auseinander- und zusammensetzen, sich gruppen- und beziehungsorientiert zu verhalten sowie neue Pläne, Aufgaben und Ziele zu entwickeln (Erpenbeck/Rosenstiel 2007, S. XXIV).

Wie die in Abb. 2.13 vermerkten »Zweierkombinationen« zu verstehen sind, macht folgendes Beispiel deutlich:

- ▶ P/F: Um die personale Kompetenz zu realisieren, bedarf es einer umrissenen fachlich-methodischen Kompetenz, die in der eigenen Person verankerte Disziplin verlangt, also

### Schlüsselqualifikationen/Soft Skills

Als Schlüsselqualifikationen oder Soft Skills gelten spezielle Qualifikationen, wie sie in Abb. 2.11 aufgeführt werden

Kenntnisse	Fertigkeiten	Verhalten
Berufsübergreifend, z. B. Allgemeinbildung	Selbstständiges, logisches, kritisches, kreatives Denken	Einzelpersonliche Betonung, z. B. Selbstvertrauen, Optimismus
Neu aufkommend, z. B. Umgang mit neuen Technologien	Gewinnen und Verarbeiten von Informationen	Zwischenmenschliche Betonung, z. B. Kooperation und Fairness
Vertieft, also der Ausbau von Grundlagen	Selbstständiges Lernen, das Lernen lernen	Gesellschaftliche Betonung, z. B. Fähigkeit zum sozialen Konsens
Berufsausweitend, z. B. hinsichtlich Arbeits- und Umweltschutz	Anwendungsbezogenes Denken und Handeln, entscheiden, führen und gestalten	Arbeitstugenden, also Genauigkeit, Zuverlässigkeit, Exaktheit, Ehrlichkeit, Ordnung

Abb. 2.11: Schlüsselqualifikationen

Quelle: nach Becker 2002, S. 136

### Qualifikation und Kompetenz im Vergleich

Freilich ist diese Begriffsbestimmung doch eher tastend und ungenau, denn hier werden objekt- und subjektbezogene Fähigkeiten vermengt. Das wird deutlich, wenn man den Begriff Qualifikation gegen den Begriff Kompetenz abgrenzt (Abb. 2.12).

Qualifikation	Kompetenz
ist fremdorganisiert, also auf die Erfüllung vorgegebener Zwecke gerichtet	ist die Fähigkeit, sich selbst zu organisieren
ist objektbezogen, d. h. beschränkt sich auf die Erfüllung konkreter Anforderungen	ist subjektbezogen
ist auf unmittelbare tätigkeitsbezogene Kenntnisse, Fertigkeiten und Verhaltensweisen verengt	bezieht sich auf die ganze Person
ist auf individuelle Fähigkeiten bezogen, die nach fixierten Regeln bescheinigt werden können	beinhaltet individuelle Absichten und Werte

Abb. 2.12: Qualifikation und Kompetenz im Vergleich

Quelle: nach Heysse/Erpenbeck 2004, S. XVI

Abb. 2.13

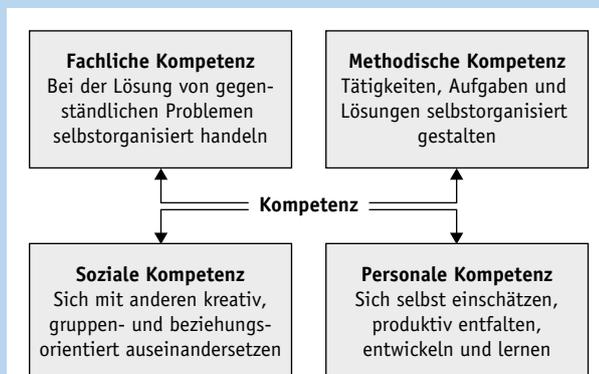
Kompetenzatlas

P: Personale Kompetenzen				A: Aktivitätsbezogene Kompetenzen			
Loyalität	Normativ-ethische Einstellung	Einsatzbereitschaft	Selbstmanagement	Entscheidungsfähigkeit	Gestaltungswille	Tatkraft	Mobilität
<b>P</b>		<b>P/A</b>		<b>A/P</b>		<b>A</b>	
Glaubwürdigkeit	Eigenverantwortung	Schöpferische Fähigkeit	Offenheit für Veränderungen	Innovationsfähigkeit	Belastbarkeit	Ausführungsbereitschaft	Initiative
Humor	Hilfsbereitschaft	Lernbereitschaft	Ganzheitliches Denken	Optimismus	Soziales Engagement	Ergebnisorientiertes Handeln	Zielorientiertes Führen
<b>P/S</b>		<b>P/F</b>		<b>A/S</b>		<b>A/F</b>	
Mitarbeiterförderung	Delegieren	Disziplin	Zuverlässigkeit	Impulsgeben	Schlagfertigkeit	Beharrlichkeit	Konsequenz
Konfliktlösungsfähigkeit	Integrationsfähigkeit	Akquisitionstärke	Problemlösungsfähigkeit	Wissensorientierung	Analytische Fähigkeiten	Konzeptionsstärke	Organisationsfähigkeit
<b>S/P</b>		<b>S/A</b>		<b>F/P</b>		<b>F/A</b>	
Teamfähigkeit	Dialogfähigkeit (mit Kunden)	Experimentierfreude	Beratungsfähigkeit	Sachlichkeit	Beurteilungsvermögen	Fleiß	Systematisches Vorgehen
Kommunikationsfähigkeit	Kooperationsfähigkeit	Sprachgewandtheit	Verständnisbereitschaft	Projektmanagement	Folgebewusstsein	Fachwissen	Marktkennntnisse
<b>S</b>		<b>S/F</b>		<b>F/S</b>		<b>F</b>	
Beziehungsmanagement	Anpassungsfähigkeit	Pflichtgefühl	Gewissenhaftigkeit	Lehrfähigkeit	Fachliche Anerkennung	Planungsverhalten	Überfachliche Kenntnisse
<b>S: Sozial-kommunikative Kompetenzen</b>				<b>F: Fachlich-methodische Kompetenzen</b>			

Quelle: nach Heyse 2003, S. 383 und Heyse/Erpenbeck 2009, S. XIII

Abb. 2.14

Allgemeines Kompetenzmodell



Quelle: nach Erpenbeck/Rosenstiel 2007, S. XXIV und Schmidt-Rathjens 2007, S. 594

fachliches und methodisches Wissen und Können.

- F/P: Um die fachlich-methodische Kompetenz zu realisieren, bedarf es einer umrissenen personalen Kompetenz, die fachliche und methodische Sachlichkeit verlangt, also das Wissen um die eigene Person bzw. Emotionalität (Heyse/Erpenbeck 2004, S. XIXf.).

In der Kompetenzforschung scheint sich jedoch die Auffassung durchzusetzen, dass die fachlichen und methodischen Kompetenzen voneinander zu trennen und die aktivitätsbezogenen Kompetenzen schlicht als Summe der anderen zu verstehen sind. So kommt man zu dem in Abb. 2.14 ersichtlichen Kompetenzmodell, dem freilich die einzelnen von Heyse und Erpenbeck (2009, S. XIII ff.) genannten Kompetenzen zugeordnet werden können (Bold/Reiners 2011, S. 10 ff.).

Allerdings sollte man in jedem Unternehmen ein spezifisch auf die eigenen Belange ausgerichtetes Kompetenzmodell anhand der Frage erstellen, welche Kompetenzen im Unternehmen an welcher Stelle aufgrund aktueller und zukünftiger Erfordernisse notwendig sind (Gessler 2010 a, S. 56 ff.).

Verwirrung stiftet die Tatsache, dass das, was früher Wissen, Können und Benehmen, Kenntnisse, Fertigkeiten, Verhalten oder Qualifikation genannt wurde, heute oft fälschlicherweise zur Kompetenz umgetauft wird. Die Zusammenhänge sind komplizierter (Abb. 2.15, Heyse/Erpenbeck 2004, S. XV f.):

- ▶ Es kann sehr wohl Qualifikation ohne Kompetenz geben. Eine erlangte Qualifikation sagt nämlich noch nichts über die Fähigkeiten, in offenen, komplexen, problemhaltigen Situationen selbstorganisiert zu handeln. Ein Arbeitnehmer kann beispielsweise zum Elektroniker oder Systeminformatiker qualifiziert sein, aber in der konkreten Situation, eine neue Software für eine bestimmte Arbeitsaufgabe zu entwickeln, hoffnungslos versagen.
- ▶ Es kann aber kaum Kompetenz ohne Qualifikation geben, denn Kompetenzen umfassen zumeist Qualifikationen, die jedoch in handlungsentscheidende Beziehungen eingebunden sind.

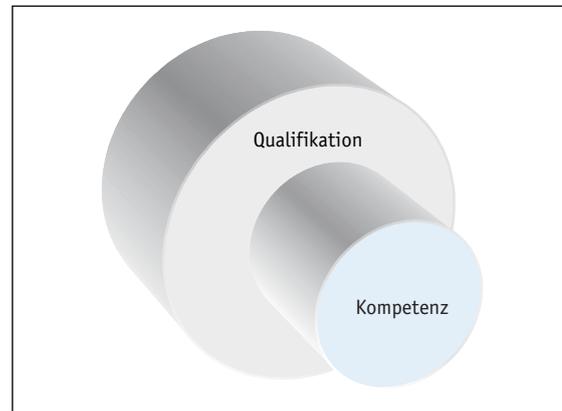
### 2.2.5.2 Stellenbeschreibung

Um die notwendige Qualifikation und Kompetenz abschätzen zu können, bedarf es genauer Informationen über die Aufgaben, die innerhalb einer Stelle wahrgenommen werden. Diese Informationen liefern Stellenbeschreibungen (Becker 2013, S. 450 ff., Nicolai 2004, S. 177 ff.).

Sie beinhalten neben Hinweisen auf die Einordnung der Stelle in die Organisationsstruktur auch umfassende Angaben über die Stellenziele sowie die Aufgaben, Rechte und Pflichten des Stelleninhabers. Stellenbeschreibungen werden im Übrigen nicht nur für die Personalbeschaffung benötigt. Sie dienen als Hilfsmittel zur Bewältigung vieler anderer personalwirtschaftlicher Aufgaben, zum Beispiel der Personalbeurteilung, der Personalentwicklung und des Personaleinsatzes. Über den Inhalt von Stellenbeschreibungen

Abb. 2.15

#### Qualifikation und Kompetenz im Zusammenspiel



Quelle: eigene Darstellung

gehen die Meinungen auseinander. In Abb. 2.16 ist die übliche Gliederung einer Stellenbeschreibung wiedergegeben.

Die Einführung von Stellenbeschreibungen ist eine Aufgabe im Rahmen der **Aufbauorganisation**. Dazu ist zunächst eine Aufgabenanalyse erforderlich. Man untersucht, welche Tätigkeiten vorgenommen werden müssen, damit die Unternehmensziele erreicht werden. Es geht also um die Ermittlung der derzeitigen Situation durch Gespräche mit Stelleninhabern oder Selbstaufschreibung bzw. Fragebogen. Nun folgt eine **Aufgabensynthese**. Die Aufgaben werden zu Stellen zusammengefügt und

#### Aktualität von Stellenbeschreibungen

*In manchen Unternehmen sind die Stellenbeschreibungen aufgrund des großen Informationsbedürfnisses sehr voluminös geworden. Davon kann nur abgeraten werden, weil einerseits zu viele Informationen eher verwirren und andererseits der unbedingt notwendige Änderungsdienst zu aufwändig wird. Stellenbeschreibungen sollten nämlich regelmäßig überarbeitet werden, damit sie stets den aktuellen Stand abbilden.*

Abb. 2.16

## Stellenbeschreibung

Stellenbezeichnung:	Rangstufe:
Ziel der Stelle bzw. Kurzbeschreibung des Aufgabengebietes:	
Stellenbezeichnung der/s unmittelbaren Vorgesetzten:	Stelleninhaber/in erhält zusätzlich fachliche Weisungen von:
Stellenbezeichnung und Anzahl der direkt zugeordneten Mitarbeiter/innen:	Stelleninhaber/in gibt zusätzlich fachliche Weisungen an:
Stelleninhaber/in vertritt:	Stelleninhaber/in wird vertreten von:
Spezielle Vollmachten und Berechtigungen, die nicht in einer allgemeinen Regelung festgehalten sind:	
Beschreibung der Tätigkeiten, die die/der Stelleninhaber/in selbstständig durchführt:	
Die dargestellten Tätigkeiten werden – soweit nicht schon geschehen – spätestens nach 12 Monaten seit Einführung der Stellenbeschreibung übernommen.	
-----	
Datum, Unterschrift: Stelleninhaber, unmittelbarer Vorgesetzter, nächsthöherer Vorgesetzter, einführende Stelle	
Änderungsvermerke:	

Quelle: nach Mentzel 2012, S. 40 f.

## Anforderungsanalyse

gegen andere Stellen abgegrenzt. Überschneidungen von Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Befugnissen, unzweckmäßige Arbeitsabläufe und weitere Ungereimtheiten werden in Abstimmung mit den Beteiligten beseitigt. Danach wird die Stellenbeschreibung meist durch Unterschriften in Kraft gesetzt (Dessler 2013, S. 131 ff.).

Mithin ist ein großer Arbeitsumfang erforderlich. Deshalb beschränkt man sich zuweilen auf Schlüsselpositionen.

## 2.2.5.3 Anforderungsprofil

Die Stellenbeschreibung selbst gibt aber noch keine Auskunft über die erforderliche Qualifikation und Kompetenz des benötigten Personals, das heißt über das Anforderungsprofil, dem der Stelleninhaber genügen muss (Bold/Reiners 2011, S. 19 f., Weuster 2012, S. 37 ff.).

Die Kenntnis der Anforderungen jedes Arbeitsplatzes ist eine notwendige Voraussetzung für eine optimale Stellenbesetzung. Sie beruht auf einem Vergleich der Anforderungen mit den Qualifikationen und Kompetenzen der Bewerberinnen und Bewerber. Die Stellenbeschreibung ist aber die Grundlage für die Ermittlung des Anforderungsprofils, denn sie enthält Angaben über die Aufgaben, die der Stelleninhaber wahrzunehmen hat.

Zuweilen ist der Anlass der Personalbeschaffungsplanung die Tatsache, dass sich die Stellenaufgaben wandeln, dass also technische oder organisatorische **Änderungen** anstehen.

Über die geplanten Änderungen kann man sich mit den in Abb. 2.17 aufgezeigten Fragen informieren, die man an den Unternehmer, den Vorstand, die Geschäftsführung oder -leitung und die Abteilungsleitungen richtet. Das erledigt in der Regel das Personalwesen zentral für alle Unternehmensbereiche.

Daneben kann man geplante Investitionen analysieren. Zu diesem Zweck sollte man sich frühzeitig über jedes Investitionsvorhaben und die dadurch notwendigen Qualifikationen und Kompetenzen informieren. Hier wird ebenfalls regelmäßig das Personalwesen tätig (Abb. 2.18).

Auf der Grundlage dieser Erkenntnisse kann man eine **Anforderungsanalyse** vornehmen (Kanning 2004, S. 226 ff.). Man ermittelt, welche Faktoren und Verhaltensweisen bei der Aufgabenerfüllung mehr oder weniger Erfolg versprechend sind. Dabei finden einige Verfahren Anwendung, die bereits im Zusammenhang mit der Bestimmung des quantitativen Personalbedarfs geschildert wurden: Szenariotechnik, Schätzverfahren und Expertenbefragungen sowie Trendverfahren. Zudem kann man die Critical Incidents Technique einsetzen. Dabei werden in einem festgelegten Zeitraum alle positiven und negativen Begebenheiten dokumentiert, die auf der betreffenden Stelle beobachtet wurden. Oft lassen sich daraus

Anforderungen ableiten (Mudra 2004, S. 167 ff.). Eine in der Regel weniger aufwändige Ermittlung der benötigten Informationen kann das Personalwesen in Zusammenarbeit mit den Fachvorgesetzten vornehmen: mündliche oder schriftliche Befragungen der ehemaligen oder derzeitigen Stelleninhaber, des Kollegenkreises und der Führungskräfte, gegebenenfalls auch der Kunden und Lieferanten, mit denen der Stelleninhaber Kontakt halten muss. Hier hängt die Aussagefähigkeit der Ergebnisse freilich in hohem Maße von der Bereitschaft der Betroffenen zur Mitwirkung ab.

Für die Anforderungsanalyse müssen Anforderungskriterien oder -arten definiert werden, etwa Qualifikations- oder Kompetenzfelder. Das geschieht durch eine analytische **Arbeitsbewertung**, die im Kapitel Entgelt erläutert wird. Grundsätzlich sind dabei zwei Varianten denkbar: Entweder wird für alle oder zumindest für übereinstimmende Gruppen von Stellen ein fester, gleich bleibender Kanon von Anforderungskriterien festgelegt, dem man die jeweils relevanten entnimmt, oder es werden für jede Stelle die jeweils typischen Kriterien bestimmt (Kanning/Pöttker/Klinge 2008, S. 48 ff.).

Diese Anforderungskriterien müssen in der Regel konkretisiert werden, und zwar durch einen erläuternden Text oder durch eine Auflistung von Anforderungsmerkmalen. Das Kompetenzfeld soziale Kompetenzen kann beispielsweise durch die Kompetenzen Kooperations-, Kommunikations- und Konfliktlösungsfähigkeit veranschaulicht werden. Gegebenenfalls sind weitere Erläuterungen zum Verständnis notwendig.

Mit der Festlegung der Anforderungskriterien und -merkmale entsteht ein sogenannter Anforderungskatalog. Er sollte

- ▶ die **Stelle** identifizieren, beispielsweise durch Stellennummer, Stellenbezeichnung, Abteilung, Kostenstelle und Vergütungsgruppe,
- ▶ **allgemeine Anforderungskriterien** wie Alter und Geschlecht nennen, falls das unumgänglich ist, ferner
- ▶ **körperliche Anforderungskriterien**, etwa hinsichtlich der Muskelbelastung, Körperhaltung und Motorik sowie der Umgebungseinflüsse auf die Sinne und Nerven, zudem

Abb. 2.17

**Fragen zu technischen und organisatorischen Änderungen**

- ▶ Wie werden sich die Absatzmärkte entwickeln?
- ▶ Welche Schwerpunkte werden gesetzt, um die zukünftigen Ziele und Aufgaben zu erfüllen?
- ▶ Welche Entwicklungen werden Auswirkungen auf die Belegschaft haben?
- ▶ Sind Veränderungen der Produktionskapazitäten oder des Dienstleistungsangebotes geplant?
- ▶ Werden neue Produkte und Dienstleistungen eingeführt?
- ▶ Werden bisherige Aufgabenbereiche wegfallen?
- ▶ Welche Veränderungen sind in der Organisation der Entscheidungsprozesse zu erwarten?
- ▶ Werden neue Produktions- und Fertigungsverfahren eingeführt?
- ▶ Welche Veränderungen werden sich in der Arbeitsorganisation ergeben?
- ▶ Ist mit dem Abbau, der Aufstockung oder der Umstrukturierung der Belegschaft zu rechnen?
- ▶ Welche Unternehmensbereiche werden von diesen Veränderungen betroffen?
- ▶ Können die zukünftigen Aufgaben mit der vorhandenen Mitarbeiterstruktur erfüllt werden?
- ▶ Welche neuen Anforderungen an die Technik sind zu erwarten?
- ▶ Entstehen dadurch Defizite bei Qualifikationen und Kompetenzen?
- ▶ Welche Qualifikationen und Kompetenzen müssen in welchen Abteilungen vorhanden sein?

Quelle: eigene Darstellung

Abb. 2.18

**Investitionsanalyse**

Investitionsvorhaben	Termin	Notwendige Qualifikationen und Kompetenzen

Quelle: eigene Darstellung

- ▶ **Qualifikationskriterien**, zum Beispiel die notwendige Ausbildung in der Schule, im Beruf und in der Hochschule, die erforderliche Fortbildung, Berufs-, Branchen- und Firmenerfahrung sowie die gewünschten fachlichen Qualifikationen.
- ▶ Schließlich müssen förderliche **Kompetenzen**, etwa mit Hilfe des obigen Kompetenzatlas (Abb. 2.13), ermittelt werden.

Die Anforderungsmerkmale werden entsprechend ihrer Bedeutung gewichtet. Mit der **Gewichtung** legt man fest, in welcher Ausprägung das jeweilige Anforderungsmerkmal vorhanden sein sollte. Dabei orientiert man sich am Durchschnitt in der jeweiligen Berufsgruppe und Funktion. Eventuell bringt man darüber hinaus Erfahrungswerte des Unternehmens ein. Die Gewichtung wird entweder in Form einer Notenskala, in abgestuften Verbalinformationen (sehr gut, gut usw.) oder in Plus- und Minuszeichen wie in *Abb. 2.19* festgehalten.

Abb. 2.19

Anforderungsprofil mit der Skala: -, ±, +, ++

Stellenbenennung	Personalentwicklungsreferent/in				
Stellennummer	1234				
Abteilung	Personal				
Qualifikation durch Ausbildung	Wirtschafts- oder sozialwissenschaftliches Hochschulstudium bzw. gleichwertiges Niveau				
Qualifikation durch Fortbildung	Ausbildereignung gem. § 2 AEVO				
Qualifikation durch Berufserfahrung	Im Anschluss an das Studium mindestens 2 Jahre im Personalwesen				
		-	±	+	++
Qualifikation durch Zeugnisse	Personalentwicklung				±
	Organisationsentwicklung				±
	Planung und Organisation				±
Fachliche Kompetenzen	Gestaltungswille				±
	Wissensorientierung				±
	Ausführungsbereitschaft				±
Methodische Kompetenzen	Analytische Fähigkeit				±
	Konzeptionsstärke				±
	Organisationsfähigkeit				±
Soziale Kompetenzen	Kooperationsfähigkeit				±
	Kommunikationsfähigkeit				±
	Konfliktlösungsfähigkeit				±
Personale Kompetenzen	Schöpferische Fähigkeit				±
	Selbstmanagement				±
	Lernbereitschaft				±

Quelle: nach Mentzel 2012, S. 54

Es empfiehlt sich, die Anforderungen in unabdingbare und wünschenswerte zu differenzieren. Dafür spricht ein überzeugendes Argument: Der Fachkräftemangel legt es nahe, mit dem Anforderungsprofil nicht den Zugang zu solchen Bewerberinnen und Bewerbern zu blockieren, die zwar nicht in allen Belangen überzeugen können, jedoch über Potenziale verfügen, die man via Personalentwicklung ausbauen kann (*Becker 2013, S. 458 ff., Naujoks/Wild 2010, S. 16*).

Das Anforderungsprofil ist der Maßstab für den späteren Vergleich mit den korrespondierenden Qualifikationen und Kompetenzen von Bewerbern im sogenannten **Tätigkeits- oder Eignungsprofil**, dass dem Anforderungsprofil im Aufbau folglich exakt entspricht (*Abb. 2.51*).

### Aus der Praxis

»Auch wenn die Idealvorstellungen in der Realität nur selten zu finden sind, haben Unternehmen konkrete Vorstellungen über den perfekten Hochschulabsolventen. Laut einer gemeinsamen Hochschul-Recruiting-Studie der Jobbörse Jobware und der Hochschule Koblenz wünschen sich 80 Prozent der Unternehmen von Absolventen während des Studiums gesammelte Praxiserfahrung. Der perfekte Hochschulabsolvent hat seinen Studiengang mitsamt Studienschwerpunkt zudem sorgfältig gewählt (70 Prozent), legt erstklassige Praktikumszeugnisse (55 Prozent) vor und hat sein Studium mit einer hervorragenden Abschlussnote abgeschlossen (41 Prozent). Außerdem erwarten 39 Prozent der Unternehmen Auslandserfahrung und Fremdsprachenkenntnisse. Nicht zuletzt ist der Wunschbewerber ... bestens über das Unternehmen und die ausgeschriebene Position informiert, er überzeugt durch eine gute Vorbereitung im Vorstellungsgespräch. Und auch bei den Gehaltsforderungen bleibt er finanziell »auf dem Boden« – seine Stärken kennt er bestens und kann sie strukturiert darlegen.« (*Jobware/Hochschule Koblenz 2014, S. 15*)

## Gleichbehandlung

Angesichts der Vorschriften im Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz ist besondere Sorgfalt vonnöten. Jedes Anforderungskriterium und -merkmal muss daraufhin untersucht werden, ob es eine Diskriminierung hervorruft. Zugleich geben die sachlich notwendigen Anforderungskriterien und -merkmale die Möglichkeit, sich eines unberechtigten Diskriminierungsvorwurfs zu erwehren. Sogenannte Tendenzbetriebe, also Religionsgemeinschaften oder weltanschauliche Vereinigungen samt ihrer Einrichtungen, dürfen einen besonderen Maßstab anlegen (Kapitel Grundlagen, Rühl/Hoffmann 2008, S. 19 ff., Wisskirchen 2006, S.1491 ff.).

- ▶ Generell ist das Geschlecht keine akzeptable Anforderung. Allerdings gibt es Ausnahmen. Einige erklären sich durch die Art der Verrichtungen, etwa die Tätigkeit als Amme oder eine männlichen Schauspielerrolle. Eine andere Ausnahme ist die Frauenquote, die, wie § 5 des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes es formuliert, bestehende Nachteile ausgleichen soll. In diesem Sinne fordert das Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen

Dienst eine Frauenquote von 30 Prozent für die Aufsichtsräte der gut 100 börsennotierten, der unternehmerischen Mitbestimmung unterliegenden Gesellschaften. Ferner verlangt das Gesetz von Gesellschaften, die entweder börsennotiert sind oder der unternehmerischen Mitbestimmung unterliegen, die Festlegung von Zielgrößen für den Frauenanteil in Vorstand bzw. Geschäftsführung, Aufsichtsrat und den beiden Führungsebenen unter dem Vorstand bzw. der Geschäftsführung (Herb 2015, S. 964 ff.).

- ▶ Für Tätigkeiten, die mit körperlichen Anstrengungen verbunden sind und die man mit einer Behinderung selbst mit Hilfsmitteln nicht ordnungsgemäß verrichten kann, darf Konstitution ein Anforderungskriterium sein.
- ▶ Die Rasse oder ethnische Herkunft ist nur dann als Kriterium erlaubt, wenn eine Tätigkeit eine bestimmte nationale Herkunft und Verbundenheit mit dem dortigen Volkstum fordert.
- ▶ Das Kriterium Alter ist zulässig, wenn es objektiv, angemessen und durch ein legitimes Ziel gerechtfertigt ist, beispielsweise bei besonderen Arbeitsbedingungen, wenn die Berufserfahrung wichtig ist und für die Aufnahme einer Ausbildung.

## 2.2.6 Zeitliche Personalplanung

Durch die zeitliche Personalbeschaffungsplanung will man ermitteln, wann und in welchem zeitlichen Umfang der Personalbedarf gedeckt werden soll.

### 2.2.6.1 Stichtagsbestimmung

Bei der Ermittlung des Personalbestands und -bedarfs war wiederholt von Stichtagen die Rede. Das verdeutlicht, dass man einen Personalbestand und -bedarf immer für ein konkretes Datum bestimmen und dementsprechend Maßnahmen rechtzeitig auf dieses konkrete Datum hin einleiten muss.

- ▶ Das gestaltet sich einfach, wenn man eine neue Stelle schafft.
- ▶ Relativ unproblematisch ist die Stichtagsbestimmung, wenn man Beschäftigte ersetzen will, die in den Ruhestand gehen. Man muss lediglich den Termin der Verrentung identifizieren soweit die Beschäftigten nicht darüber hinaus arbeiten wollen und dürfen.
- ▶ Die Stichtagsbestimmung gestaltet sich jedoch schwierig bis aussichtslos, wenn man Ersatz für Beschäftigte beschaffen will, die ihr Arbeitsverhältnis aufgrund von Kündigungen beenden. Wenn sie etwaige Nachfolger

noch einarbeiten sollen, muss man so früh wie möglich reagieren.

### 2.2.6.2 Arbeitszeitmanagement des Personalbedarfs

Im Rahmen der Berechnung des Einsatzbedarfs wurde bereits darauf hingewiesen, dass man zuweilen die Betriebs- und Arbeitszeiten der Beschäftigten durch ein Arbeitszeitmanagement verändert, von dem im Kapitel Personaleinsatz unter dem Stichwort Zeitwirtschaft noch die Rede sein wird. Veränderte Betriebs- und Arbeitszeiten modifizieren mithin häufig zugleich den Personalbedarf.

- ▶ Wenn etwa die individuellen Arbeitszeiten so über das Jahr verteilt werden, dass die Wochenarbeitszeit in Zeiten hoher Auslastung ausgedehnt und in Zeiten geringer Auslastung reduziert wird, ist eine Personalbeschaffung für diverse Stellen unter Umständen entbehrlich, weil man diese Stellen komplett streichen kann.
- ▶ Wenn die Arbeitszeit z. B. für eine einzelne Stelle herabgesetzt wird, die neu besetzt werden soll, so muss man für diese Stelle einen Teilzeitbeschäftigten suchen.
- ▶ Und wenn eine Stelle nur noch temporär besetzt werden soll, muss man einen befristeten Arbeitsvertrag anbieten.

---

Stichtage

---

Arbeitszeiten

### 2.2.7 Maßnahmenplanung der Personalbeschaffung

Damit ist die Personalbedarfsplanung abgeschlossen, denn nunmehr sind die erforderliche Anzahl, Qualifikation und Kompetenz, der notwendige Zeitpunkt und der jeweilige Einsatzort des zu beschaffenden Personals bekannt.

Die einzelnen Maßnahmen müssen in der Folge noch individuell ausgewählt, geplant und durchgeführt werden.

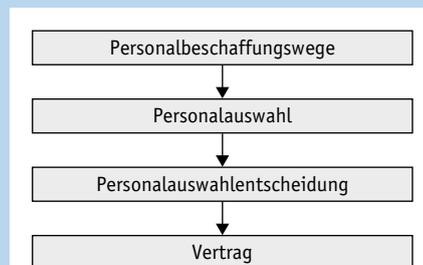
Währenddessen kann es sich herausstellen, dass die tatsächliche Entwicklung von den Plan- daten abweicht und Korrekturen notwendig werden.

#### 2.2.7.1 Bearbeitungsschritte

Jedes Unternehmen kennt nun individuelle Bearbeitungsschritte, die einerseits geplant und andererseits in Dateien und Akten dokumentiert werden. Diese Bearbeitungsschritte entsprechen im Großen und Ganzen dem weiteren Aufbau dieses Kapitels (Abb. 2.20).

Abb. 2.20

#### Bearbeitungsschritte im Rahmen der Maßnahmenplanung



Quelle: eigene Darstellung

#### 2.2.7.2 Arbeitsmarktforschung

Wie bereits eingangs dieses Kapitels gesagt, muss sich die Personalbeschaffung an den Realitäten des Arbeitsmarktes orientieren (Hentze/Kammel 2001, S. 248 ff.).

Eine Arbeitsmarktforschung kann nie schaden. Unverzichtbar wird sie immer dann,

- ▶ wenn die Personalbeschaffung den Rahmen des Üblichen sprengt oder

- ▶ bei gravierenden Änderungen im Umfeld, etwa außergewöhnlichen Tariferhöhungen.

Im ersten Fall dient sie der Einschätzung, wer für die Stelle überhaupt in Betracht kommt. Im zweiten Fall sind grundsätzliche Überlegungen angebracht, ob die Stelle ausgeschrieben werden soll.

Die betriebliche Arbeitsmarktforschung, die sogenannte Personalforschung, hat die im Unternehmen tätigen Arbeitskräfte zum Gegenstand. Während die Fluktuations- und die Abwesenheitsrate sowie die Altersstruktur der Belegschaft schon innerhalb der Personalplanung berücksichtigt werden, sind hier von besonderer Bedeutung:

- ▶ der Grad der **Arbeitszufriedenheit** und das interne Firmenimage, um abschätzen zu können, ob interne Bewerbungen zu erwarten sind, und um gegebenenfalls einer verstärkten Fluktuation und Abwesenheit vorbeugen zu können, (Kapitel Personalcontrolling) sowie
- ▶ das interne **Beschaffungspotenzial**, also die Anzahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die nach quantitativen, qualitativen, räumlichen und zeitlichen Gesichtspunkten für die Stelle in Frage kommen. Die Bestimmung des internen Beschaffungspotenzials ist eine komplexe Aufgabe. Deshalb seien die Leser diesbezüglich auf das Kapitel Personalentwicklung verwiesen.

Die Aufgabe der überbetrieblichen Arbeitsmarktforschung ist die Beobachtung der Konstellationen auf den für das Unternehmen wichtigen Segmenten jenes Marktes vor den Werkstoren, auf dem sich Angebot und Nachfrage nach Arbeitskräften treffen (Stock-Homburg 2013, S. 144 ff.).

Die Teilarbeitsmärkte werden, jeder für sich, nicht nur von konjunkturellen, sondern auch von saisonalen und sogar demografischen Entwicklungen beeinflusst, die das externe Beschaffungspotenzial festlegen. Als offenes Beschaffungspotenzial bezeichnet man Arbeitskräfte, die einen Arbeitsplatz einnehmen können, ohne dass ein anderer Arbeitsplatz dadurch frei wird, also Arbeitslose und Personen, die in das Erwerbsleben eintreten. Dagegen werden Arbeitskräfte, die ge-

### Teilarbeitsmärkte

Man spricht von Segmenten oder Teilarbeitsmärkten, da keine Rede von einem einheitlichen Angebot von Arbeitskräften sein kann, dem eine ebenso einheitliche Nachfrage gegenübersteht. Die Berufsbilder und Tätigkeitsfelder sind keineswegs austauschbar, und die Arbeitskräfte sind auch nicht uneingeschränkt mobil, sondern nicht selten an ihren Wohnsitz gebunden. Deshalb kann und muss zum Zwecke der Personalbeschaffung nicht der gesamte Arbeitsmarkt analysiert werden. Man grenzt vielmehr den für die anstehende Personalbeschaffung unter quantitativen, qualitativen, räumlichen und zeitlichen Gesichtspunkten interessanten Teilarbeitsmarkt ab. Man betrachtet zum Beispiel

- ▶ die Höhe der Nachfrage nach einer kaufmännischen Ausbildung (quantitativer Gesichtspunkt)
- ▶ durch Schulabgänger mit einem qualifizierten Abgangszeugnis (qualitativer Gesichtspunkt)
- ▶ im näheren Einzugsgebiet des Unternehmens (räumlicher Gesichtspunkt)
- ▶ für den Ausbildungsbeginn im Herbst des nächsten Jahres (zeitlicher Gesichtspunkt),

um die Beschaffungsaktivitäten auf einen etwaigen Bewerbermangel oder einen möglichen Bewerberüberhang abzustimmen.

willt sind, ihren jetzigen Arbeitsplatz aufzugeben und einen neuen Arbeitsplatz zu suchen, zum latenten Beschaffungspotenzial gezählt.

Der Konjunkturverlauf, Veränderungen der Strukturen der Absatzmärkte, das Verhalten der Konkurrenz, technische Entwicklungen und die Daten, die die Wirtschaftspolitik setzt, haben Auswirkungen auf die **Tarifpolitik**. Die wiederum beeinflusst maßgeblich die Personalkosten und damit die Vorstellungen der Unternehmen,

welcher Personalbestand verkraftet werden kann. Im Rahmen der Arbeitsmarktforschung sind mithin Informationen über die genannten Faktoren ebenfalls unabdingbar.

Die gewünschten Informationen können eigene Erhebungen, Personalforschungsinstitute, Hochschulen, Personalberatungen, Arbeitsagenturen, Industrie- und Handelskammern sowie Arbeitgeberverbände und Branchenvereinigungen liefern.

Tarifpolitik

## 2.3 Personalbeschaffungswege

Die Möglichkeiten der Personalbeschaffung sind vielfältig. In der Praxis greift man für die Personalakquisition trotzdem immer wieder auf einige wenige, aber sehr bewährte Methoden wie die Stellenanzeige zurück. Eine ausgewogene, zugleich kostenorientierte Personalbeschaffung wird indes die Vor- und Nachteile der Personalbeschaffungswege im Einzelfall abwägen.

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 (Horsch 2000, S. 43 ff., Olfert 2015, S. 130 ff.).

### 2.3.1 Interne Personalbeschaffungswege

Es erweist sich immer als vorteilhaft, vor einer Stellenbesetzung zu prüfen, ob und inwieweit im Unternehmen vorhandene Arbeitskräftereserven genutzt werden können (Abb. 2.21, Femppel 2013 b, S. 76 ff.).

#### Aus der Praxis

»Laut der Cornerstone-Studie ›Ihr Unternehmen hat Talent! Aspekte der internen Rekrutierung auf dem europäischen Markt‹ betrachten 77 Prozent der befragten Unternehmen die interne Rekrutierung im Rahmen ihrer Rekrutierungsstrategie entweder als entscheidend oder wichtig. Allerdings gibt es regionale Unterschiede: In Großbritannien (54 Prozent) und Frankreich (46 Prozent) ist der Anteil der Unternehmen, die ... Positionen intern besetzen, höher als beispielsweise in Deutschland, wo nur rund ein Drittel (33 Prozent) der Stellen intern besetzt werden.« (Cornerstone 2014, S. 14)

Abb. 2.21

## Interne Personalbeschaffungswege

Versetzung	Stellenclearing: Tätigkeitsart, -ort und -umfang, Änderungsvertrag, -kündigung
Personalentwicklung	Personalbildung, Personalförderung, Arbeitsstrukturierung, Beförderung
Innerbetriebliche Stellenausschreibung und Bewerbung	Rundschriften, Werkszeitschrift, schwarzes Brett, Intranet, interne (Initiativ)bewerbung
Quelle: eigene Darstellung	

## 2.3.1.1 Beschaffung durch Versetzung

Versetzungen kann man zur internen Personalbeschaffung zählen. Wenn in der einen Werkstatt eine Mechanikerin Leerlauf hat, in der anderen aber gerade eine Mechanikerin ausgeschieden ist, bietet sich geradezu eine Versetzung als sogenanntes Stellenclearing an (*Berthel/Becker 2013, S. 323*).

Grundsätzlich versteht man unter Versetzung jede Änderung des Aufgabenbereichs nach Art, Ort und Umfang der Tätigkeit.

Der Arbeitgeber hat laut §106 der Gewerbeordnung die Möglichkeit, diesen Aufgabenbereich einseitig durch eine Weisung zu verändern, aber nur, wenn

- ▶ dieses Recht nicht durch **Tarifverträge** respektive **Betriebs-** oder **Dienstvereinbarungen** eingeschränkt wird, die der Arbeitgeber beachten muss, und wenn
- ▶ der **Arbeitsvertrag** mit der oder dem Beschäftigten dies zulässt, wenn also
  - die zugewiesenen Arbeiten innerhalb der fachlichen Umschreibung der Tätigkeit liegen und üblicherweise in dem betreffenden Beruf geleistet werden,
  - die zugewiesenen Arbeiten allgemein umschrieben sind sowie bei Vertragsschluss voraussehbar waren und nicht willkürlich angeordnet wurden,
  - der Ort der Leistung im Arbeitsvertrag nicht auf den gegenwärtigen Ort beschränkt ist, sondern eine Versetzung aus bestimmten Gründen allgemein oder unter Nennung bestimmter Orte, einer bestimmten Region oder eines bestimmten Umkreises vereinbart ist, oder wenn

- der Arbeitsvertrag eine allgemeine Widerrufsklausel beinhaltet, das heißt eine Formulierung, die vorsieht, dass der Arbeitgeber die Art, den Ort respektive den Umfang der Tätigkeit einseitig ändern darf.
  - ▶ In keinem Fall darf der Arbeitgeber dem Arbeitnehmer einen Arbeitsplatz mit **geringerem Arbeitsentgelt** zuweisen. Dies ist selbst dann nicht möglich, wenn er es sich arbeitsvertraglich vorbehalten hat.
  - ▶ Trotz einer vertraglich vereinbarten Versetzungsklausel kann sich bei lang andauernder Beschäftigung des Arbeitnehmers auf einem bestimmten Arbeitsplatz eine Beschränkung der Versetzungsbefugnis für den Arbeitgeber ergeben.
  - ▶ Unabhängig davon, ob eine Versetzung durch eine einseitige Weisung des Arbeitgebers aus den genannten Gründen möglich ist, muss geklärt werden, ob der Arbeitgeber die Zustimmung der Belegschaftsvertretung benötigt. § 95 Absatz 3 des Betriebsverfassungsgesetzes definiert jene Versetzungen, die der Zustimmung der Belegschaftsvertretung bedürfen, als
    - Zuweisung eines anderen Arbeitsbereiches, das heißt einer anderen Aufgabe, Verantwortung, Art der Tätigkeit oder Einordnung in den betrieblichen Arbeitsablauf, die
    - voraussichtlich die Dauer von einem Monat überschreitet oder
    - mit einer erheblichen Änderung der Umstände verbunden ist, unter denen die Arbeit zu leisten ist.
- Gerade diese Fälle, bei denen es ja um eine zumindest mittel-, möglicherweise aber auch langfristige Besetzung einer anderen Stelle geht, sind Thema der Personalbeschaffung. Und gerade in diesen Fällen muss die Belegschaftsvertretung angehört werden. Bei einer Weisung ohne Anhörung hat die Belegschaftsvertretung einen Anspruch auf Aufhebung der Maßnahme. Wird sie hingegen angehört, so kann sie einer weisungsbedingten Versetzung ausdrücklich zustimmen. Sie kann die Anhörungsfrist von einer Woche verstreichen lassen, ohne zu reagieren. In diesem Fall gilt die Zustimmung als erteilt. Und schließlich kann die Belegschaftsvertretung der Versetzungsanordnung unter Angabe

## Versetzungshindernisse

## Mitbestimmung

der Gründe widersprechen, die in § 99 des Betriebsverfassungsgesetzes genannt sind:

- Verstoß gegen Gesetze, Verordnungen, Tarifverträge oder andere Normen,
- Verstoß gegen eine Auswahlrichtlinie,
- Besorgnis der Entlassung oder Benachteiligung anderer Arbeitnehmer,
- Benachteiligung des betroffenen Arbeitnehmers, ohne dass dies aus betrieblichen oder persönlichen Gründen gerechtfertigt ist,
- Unterlassen einer betrieblichen Stellenausschreibung, falls sie zuvor vom Betriebs- oder Personalrat verlangt wurde oder
- Störung des Betriebsfriedens durch die versetzten Beschäftigten.

Auf diese Gründe wird später unter der Überschrift Personalauswahlentscheidung noch genauer eingegangen. Verweigert der Betriebsrat seine Zustimmung, so kann der Arbeitgeber dagegen im arbeitsgerichtlichen Verfahren vorgehen und die Versetzung mittlerweile vorläufig vollziehen, soweit sie aus sachlichen Gründen dringend erforderlich ist.

Ist eine einseitige Versetzungsanordnung aus einem der vielen genannten Gründe nicht möglich, kann sich der Arbeitgeber bemühen, sein Ziel per einvernehmlichem Änderungsvertrag zu erreichen. Er kann dem Arbeitnehmer ein Angebot unterbreiten, den Arbeitsvertrag in einigen Punkten zu ändern. Der Betroffene muss auf dieses Angebot aber nicht eingehen.

Denkbar ist in diesem Fall, wenn also alle Mittel, die den Bestand des Arbeitsverhältnisses unberührt lassen, nicht zum Erfolg führen, eine Änderungskündigung. Sie besteht nach § 2 des Kündigungsschutzgesetzes aus dem Angebot, das Arbeitsverhältnis unter geänderten Arbeitsbedingungen fortzusetzen, und, soweit zulässig, einer Entlassung bei Ablehnung des Änderungsangebotes. Für die Änderungskündigung gelten die allgemeinen Grundsätze der Beendigungskündigung (Kapitel Personalfreisetzung). Demnach sind alle Kündigungstypen als Änderungskündigung denkbar. Den Regelfall bildet indes die ordentliche betriebsbedingte Änderungskündigung, etwa aus Gründen der Aufgabe von Teilen der Produktion (*Hromadka 2002, S. 1249 ff., Kramer 2002, S. 30 f.*).

Wie bei allen Kündigungen seitens des Arbeitgebers ist der Betriebs- oder Personalrat bzw. der Sprecherausschuss auch vor der Änderungskündigung zu hören. Eine Änderungskündigung ohne Anhörung der Belegschaftsvertretung ist unwirksam. Der Arbeitgeber muss der Belegschaftsvertretung das Änderungsangebot und die Gründe für die beabsichtigte Änderung der Arbeitsbedingungen mitteilen. Zugleich muss er verdeutlichen, dass er im Fall der Ablehnung des Änderungsangebotes die Beendigungskündigung beabsichtigt. Die Belegschaftsvertretung kann der Änderungskündigung ausdrücklich zustimmen. Sie kann die Anhörungsfrist verstreichen lassen, ohne zu reagieren. In diesem Fall gilt die Zustimmung als erteilt. Sie kann der Versetzungsanordnung aus den oben angeführten Gründen widersprechen. Und schließlich kann sie Bedenken äußern und der Änderungskündigung unter Angabe der Gründe widersprechen, die im § 102 des Betriebsverfassungsgesetzes und in den analogen Vorschriften des Bundespersonalvertretungsgesetzes genannt sind:

- ▶ Keine oder keine ausreichende Berücksichtigung sozialer Gesichtspunkte,
- ▶ Verstoß gegen eine Auswahlrichtlinie,
- ▶ generelle Weiterbeschäftigungsmöglichkeit,
- ▶ Weiterbeschäftigungsmöglichkeit nach Umschulung oder Fortbildung oder
- ▶ Weiterbeschäftigungsmöglichkeit unter geänderten Vertragsbedingungen, zu denen die oder der Betroffene zugestimmt hat.

Verweigert der Betriebsrat seine Zustimmung, so kann der Arbeitgeber dagegen im arbeitsgerichtlichen Verfahren vorgehen und die Versetzung mittlerweile vorläufig vollziehen, soweit sie aus sachlichen Gründen dringend erforderlich ist.

Für den Betroffenen gibt es mehrere Möglichkeiten, mit einer ordentlichen Änderungskündigung umzugehen. Davon wiederum hängen die Konsequenzen der Änderungskündigung ab.

- ▶ Er nimmt das Änderungsangebot vorbehaltlos an. Das Arbeitsverhältnis besteht dann unter den angebotenen Änderungen fort, und zwar mit Wirkung ab Ablauf der Kündigungsfrist.
- ▶ Er lehnt das Änderungsangebot ab. In diesem Fall läuft das Arbeitsverhältnis nach Ablauf der Kündigungsfrist aus, es sei denn, es be-

---

#### Widerspruchsgründe

---

#### Änderungsvertrag

---

#### Änderungskündigung

## Beförderung

stünde ein Anspruch auf Weiterbeschäftigung. Die Änderungskündigung kann mit der Kündigungsschutzklage angegriffen werden.

- ▶ Er nimmt das Änderungsangebot unter dem Vorbehalt der Sozialwidrigkeit der Änderung der Arbeitsbedingungen an und erklärt den Vorbehalt innerhalb einer Frist von drei Wochen nach Zugang der Änderungskündigung dem Arbeitgeber. Hier wird das Arbeitsverhältnis nach Ablauf der Kündigungsfrist zu den angebotenen Bedingungen fortgesetzt. Bei rechtzeitiger Kündigungsschutzklage entscheidet sich die endgültige Rechtswirksamkeit der Änderungskündigung im Kündigungsschutzprozess. Obsiegt der Arbeitnehmer, wird er nach rechtskräftigem Urteil zu den alten Arbeitsbedingungen weiterbeschäftigt.
- ▶ Er reagiert nicht und lässt die Klagefrist von drei Wochen verstreichen. Das führt zur Wirksamkeit der Kündigung.

Sinnvoll sind die genannten mittel- und langfristigen Versetzungen nur für qualitative Notlagen, und dies auch nur, wenn die Betroffenen tatsächlich über die benötigten Qualifikationen und Kompetenzen verfügen. Man hat zum Beispiel eine Stelle mehrfach ausgeschrieben. Qualifizierte, kompetente Bewerberinnen oder Bewerber melden sich jedoch nicht. Andererseits muss die Stelle unbedingt besetzt werden, und geeignetes Personal ist im Unternehmen vorhanden. Ist die Ausgangslage dagegen ein quantitatives Manko, steht nicht genügend Personal zur Verfügung, kann man das Problem mit mittel- und langfristigen Versetzungen nicht lösen. Man würde lediglich ein Loch stopfen, um ein anderes aufzureißen.

### 2.3.1.2 Personalentwicklung als Beschaffungsweg

Sollte sich bei einer Versetzung ein qualitatives Manko bei den Betroffenen herausstellen, so ist an Personalentwicklungsmaßnahmen zu denken, aber nicht nur dann. Die Personalentwicklung, auf die im gleichnamigen Kapitel intensiv eingegangen wird, umfasst

- ▶ die Personalbildung,
- ▶ die Personalförderung und
- ▶ die Arbeitsstrukturierung.

Diese Bausteine der Personalentwicklung können alle der internen Personalbeschaffung zugerechnet werden. So kann die Absolventin einer beruflichen Ausbildung vom Unternehmen übernommen werden und eine vakante Position übernehmen. Der Lagerarbeiter mag nach einer Einarbeitung als Pförtner tätig werden und die Buchhalterin im Rahmen einer Nachfolgeregelung zur Leiterin der Buchhaltung avancieren. Die Vorteile der Personalentwicklung liegen auf der Hand. Die betroffenen Arbeitskräfte kennen das Unternehmen, ein Faktum, das eine schnelle und reibungslose Einarbeitung erwarten lässt. Und das Unternehmen kennt die Betroffenen, was Fehlgriffe sehr in Grenzen hält, die ansonsten bei der Personalbeschaffung nicht zu vermeiden sind. Allerdings erfordert Personalentwicklung lange und (kosten-)intensive Vorarbeit. Sie kann ebenfalls in der Regel nur den qualitativen, nicht aber den quantitativen Personalbedarf decken.

### 2.3.1.3 Innerbetriebliche Stellenausschreibung und Bewerbung

Die innerbetriebliche Stellenausschreibung gilt als eines der Instrumente zur Ermittlung der Eignungsprofile und der Entwicklungsbedürfnisse für Zwecke der Personalentwicklung. Zugleich gilt sie als Synonym für die interne Personalbeschaffung, weil sie sehr häufig durchgeführt wird. Das wiederum ist unter anderem auf die **gesetzliche Regelung** des § 93 des Betriebsverfassungsgesetzes und der analogen Regelung der Personalvertretungsgesetze des Bundes und der Länder zurückzuführen. Danach kann der Betriebs- bzw. Personalrat verlangen, dass entweder alle oder im Einzelfall spezifizierte Arbeitsplätze, die besetzt werden sollen, vor ihrer Besetzung zunächst innerhalb des Unternehmens ausgeschrieben werden. Ausgenommen hiervon sind die Positionen leitender Angestellter. Kommt das Unternehmen dem Verlangen des Betriebs- oder Personalrates nicht nach, so kann dieser die notwendige Zustimmung zur Einstellung verweigern. Allerdings besagen die Vorschriften nicht, dass interne Bewerbungen Vorrang vor externen hätten.

Die innerbetriebliche Stellenausschreibung sollte alle für die potenziellen Bewerber wichtigen **Informationen** enthalten. Durch die Verwendung einheitlicher Formulare, etwa ähnlich dem Muster in *Abb. 2.22* wird die Be-

## Innerbetriebliche Ausschreibung