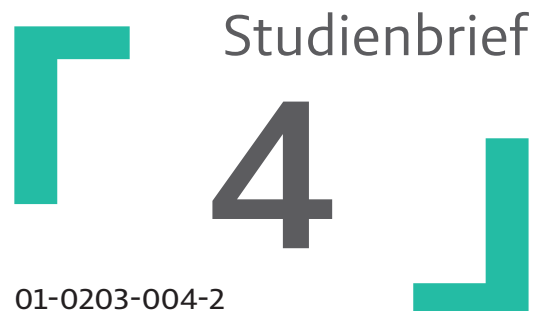


Einführung in die Betriebswirtschaft

Personalwirtschaft

Prof. Dr. Jürgen Horsch



01-0203-004-2

Verfasser

Prof. Dr. rer. pol. Jürgen Horsch

Seit 2001 Professor für Controlling und Finanzwirtschaft an der HAWK Hildesheim/Holzminde/Göttingen, Studiendekan an der Fakultät Ressourcenmanagement in Göttingen. Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Fachhochschule Wiesbaden und der Wirtschaftswissenschaften an der Universität Bremen, Promotion auf dem Gebiet des internationalen Personalmanagements. In der Vergangenheit bei einem mittelständischen Dienstleister sowie als Projektleiter eines US-amerikanischen Industrieunternehmens tätig.

Lektorat

Dipl.-Kffr. (FH) Ines Hübner

Wissenschaftliche Mitarbeiterin der Hamburger Fern-Hochschule

Satz/Repro

Haussatz

Redaktionsschluss

September 2020

2. Auflage 2020

© HFH · Hamburger Fern-Hochschule, Alter Teichweg 19, 22081 Hamburg

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und der Verbreitung sowie der Übersetzung und des Nachdrucks, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form ohne schriftliche Genehmigung der Hamburger Fern-Hochschule reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Gedruckt auf 100 % chlorfrei gebleichtem Papier.

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	4
Einleitung	5
1 Einführung in das Personalmanagement	6
1.1 Begriffliche Erörterungen und Aufgaben	6
1.2 Entwicklung der Personalarbeit im Unternehmen	7
1.3 Ziele für das Personalmanagement	10
1.4 Rechtliche Rahmenbedingungen	11
Übungsaufgaben	12
2 Personalstrategien	13
2.1 Zusammenhang von Unternehmens- und Personalstrategie	13
2.2 Spezifität der Personalstrategie	15
2.3 Strategieentwicklung	16
2.4 Rollen der Personalabteilung	17
Übungsaufgaben	18
3 Personalplanung	19
3.1 Gegenstand und Ziele einer Personalplanung	19
3.2 Arten des Personalbedarfs	20
3.3 Methoden zur Ermittlung des Bruttoperonalbedarfs	21
Übungsaufgaben	22
4 Personalbeschaffung und Personalauswahl	23
4.1 Fachkräftemangel	23
4.2 Personalmarketing	24
4.3 Externe und interne Personalbeschaffung	24
4.4 Verfahren der Personalauswahl	28
Übungsaufgaben	30
5 Personaleinsatz, Personalentwicklung, Personalführung, Personalbindung...	31
5.1 Personaleinsatz	31
5.2 Personalentwicklung	33
5.3 Personalführung	38
5.3.1 Führungsinstrumente	38
5.3.2 Führungsstile	40
5.4 Personalbindung	43
Übungsaufgaben	46
6 Personalentlohnung	47
6.1 Entlohnungsgerechtigkeit	47
6.2 Rechtlicher Rahmen des Entgelts	48
6.3 Entgeltformen	49
Übungsaufgaben	51
7 Personalfreisetzung	52
7.1 Ursachen	52
7.2 Maßnahmen	52
Übungsaufgaben	54
Zusammenfassung	55
Lösungen zu den Übungsaufgaben	56
Literaturverzeichnis	60

Abkürzungsverzeichnis

BAG	Bundesarbeitsgericht
EDV	elektronische Datenverarbeitung
REFA	Verband für Arbeitsgestaltung, Betriebsorganisation und Unternehmensentwicklung
UN	United Nations/Vereinte Nationen

Einleitung

Während die Personalabteilungen noch vor einigen Jahrzehnten auf die Lohn- und Gehaltsabrechnungen und die Verwaltung der Personalakten reduziert waren, ist es heute das Ziel, die Ressource Personal zu aktivieren, dass sie im Zusammenspiel mit den anderen Unternehmensressourcen einen zentralen Beitrag zur Umsetzung der Unternehmensziele leistet. Angesichts hoher Arbeitskosten und starken Wettbewerbsdrucks ist eine optimale Strukturierung des Personalmanagements ökonomisch geboten. Gleichzeitig wird ein Unternehmen langfristig nur erfolgreich sein, wenn es den Interessen der Mitarbeitenden Rechnung trägt und attraktive Anreize bietet.

Einen entsprechend höheren Stellenwert hat auch die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Personalmanagement in der betriebswirtschaftlichen Diskussion erfahren. Der Umfang an Lehrbüchern hat deutlich zugenommen.

Ziel des Studienbriefes ist es, zunächst die personalwirtschaftlichen Aufgabenfelder aufzuzeigen. Durch die Aufbereitung der Inhalte und der Abbildungen sollen sich die Studierenden einen systematischen Überblick über konkrete praxistaugliche Lösungsvorschläge verschaffen und Anregungen für eine zukunftsorientierte Gestaltung des Personalmanagements erhalten, zumal auch (künftige) Führungskräfte aus anderen Unternehmensbereichen im Umgang mit ihren Mitarbeitenden personalwirtschaftliche Kenntnisse benötigen.

Betrachtet werden folgende personalwirtschaftliche Aufgabengebiete:

- Personalstrategien
- Personalplanung
- Personalbeschaffung und Personalauswahl
- Personaleinsatz, Personalentwicklung, Personalführung und Personalbindung
- Personalentlohnung
- Personalfreisetzung

Intention des Studienbriefs

Struktur des Studienbriefs

1 Einführung in das Personalmanagement

Lernziele

Nach dem Durcharbeiten dieses Kapitels

- ⇒ können Sie die Entwicklung des betrieblichen Personalmanagements nachvollziehen.
- ⇒ wissen Sie, welche Anforderungen aus Sicht der Unternehmensführung und aus der Sicht der Mitarbeitenden an das Personalmanagement gestellt werden.
- ⇒ sind Sie in der Lage, Beispiele für rechtliche Rahmenbedingungen aufzuzeigen, die das Personalmanagement berücksichtigen muss.

1.1 Begriffliche Erörterungen und Aufgaben

Zentrales Ziel eines Unternehmens ist die Erstellung von Leistungen. Die Leistungserstellung fußt nach Gutenberg (vgl. Gutenberg 1983: 3; Wöhe, Döring, Brösel 2020: 28) auf der Kombination der elementaren Produktionsfaktoren (vgl. Tabelle 1.1).

Tabelle 1.1: Produktionsfaktoren nach Gutenberg

**menschliche Arbeit
als Produktionsfaktor**

Arbeit	Dieser Produktionsfaktor ist in erster Linie als ausführende Tätigkeit eines Menschen zur Erfüllung einer Aufgabe zu sehen (z.B. Bohren, Fräsen, Buchen eines Geschäftsvorfalles, Führung eines Verkaufsgesprächs).
Betriebsmittel	Diese umfassen die technischen Anlagen sowie sämtliche für eine Leistungserstellung über längere Zeit dienenden Gegenstände, die im Rahmen der Bilanzierung als Anlagevermögen verstanden werden (z.B. Maschinen, Büroausstattung, Gebäude, Grundstücke).
Werkstoffe	Diese werden zur Herstellung eines Produktes benötigt, wobei zwischen Rohstoffen (Hauptbestandteile des Produktes), Hilfsstoffen (gehen in das Endprodukt ein, sind aber keine wesentlichen Bestandteile, z.B. Farben, Korrosionsschutz) und Betriebsstoffen (Verbrauchsmaterialien, z.B. Energie) unterschieden wird.

Um die Produktionsfaktoren in geeigneter Weise zu kombinieren, sind darüber hinaus dispositive Produktionsfaktoren notwendig. Diese stellen ein immaterielles Gut dar und basieren vorwiegend auf geistiger Arbeit und legen fest, wann, wo, wie die elementaren Produktionsfaktoren eingesetzt werden (Tabelle 1.2).

Tabelle 1.2: Dispositive Faktoren

Planung	Es handelt sich um die gedankliche Vorwegnahme zukünftigen Handelns und dient dazu, den Prozess der Zielerreichung möglichst wirtschaftlich zu erreichen.
Organisation	Diese stellt die dauerhafte Ordnung bzw. geregelte Strukturierung des Unternehmens dar. Ziel ist es, dass die gewählten Strukturen und die definierten Geschäftsprozesse optimal zur konkreten Leistungserstellung des Unternehmens bzw. seinen Teilbereichen (z.B. Abteilungen) passen.
Leitung	Sie führt das Unternehmen bzw. die jeweiligen Abteilungen/Bereiche. Zur laufenden Steuerung des Unternehmens trifft sie Entscheidungen.

Die **menschliche Arbeit** ist der **zentrale Faktor jeder wirtschaftlichen Betätigung**. Sie stellt nicht nur einen elementaren Produktionsfaktor dar, sondern ist darüber hinaus Träger der dispositiven Produktionsfaktoren. Mit der konkreten Ausgestaltung der damit verbundenen Aufgaben beschäftigt sich das Personalmanagement.

„Als Personal werden **Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Organisationen** bezeichnet, die gegen Entgelt eine Arbeitsleistung erbringen.“ (Kauffeld 2018: 5).

Definition: Personal

Die damit verbundenen Aufgaben werden in Unternehmen vom Personalmanagement durchgeführt oder koordiniert.

Grundsätzlich sind für die einzelnen Aufgaben des Personalmanagements drei Hierarchieebenen zu unterscheiden, nämlich Aufgaben eines strategischen, taktischen und operativen Personalmanagements (Abb. 1.1).

Dimensionen und Aufgaben des Personalmanagements

Die Aufgaben eines **strategischen, taktischen und operativen Personalmanagements** können auch als Prozess verstanden werden. Mit der Personalpolitik werden in Abstimmung mit der Unternehmenspolitik die personalwirtschaftlichen Grundsätze festgelegt. Beispielsweise könnte der Grundsatz gelten, dass Führungspositionen möglichst durch die Weiterqualifikation vorhandenen Personals besetzt werden sollen. Das Personalcontrolling plant und steuert einen solchen Prozess.

Auf Basis dieser strategischen Entscheidung erfolgen unmittelbare Konsequenzen für die Personalführung, Personalentwicklung (hohe Bedeutung für Weiterqualifizierung) sowie für den Personaleinsatz (z. B. temporärer Auslandseinsatz für bestimmte Führungspositionen) und damit auf der taktischen Ebene.

Die Personalverwaltung, -entlohnung und -betreuung muss nun auf der operativen Ebene sicherstellen, dass die einzelnen Maßnahmen die o. g. Ebenen unterstützen (z. B. Betreuung von Mitarbeitenden während eines Auslandseinsatzes).

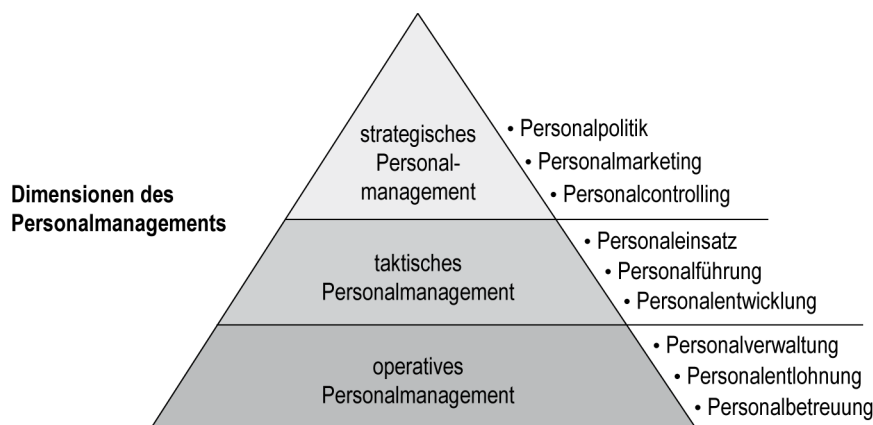


Abb. 1.1: Strategisches, taktisches und operatives Personalmanagement (vgl. Huber 2018: 4)

1.2 Entwicklung der Personalarbeit im Unternehmen

Im Laufe der letzten Jahrzehnte hat die Bedeutung des Personalmanagements immer weiter zugenommen. Dafür sind vor allem folgende Gründe maßgebend (vgl. Olfert 2015: 30):

Herausforderungen für die Personalarbeit

- Veränderungen beim Personal (höhere Qualifikation, Motivation)
- Wandel des Arbeitsmarkts (z. B. demographische Entwicklung)
- Veränderungen im Arbeitsrecht (z. B. Mitbestimmung, Schutzrechte)
- organisatorische Veränderungen (z. B. Produktionsnetzwerke, verstärkte Rolle von Projektmanagement)

- technologische Veränderungen (z. B. zunehmende Automatisierung und Digitalisierung)
- Wandel der Absatzmärkte (Kundenorientierung, Internationalisierung, verstärkter Wettbewerb)

In den letzten Jahren wird Personalmanagement deshalb verstärkt als wertschöpfungsorientierter Gestaltungsbereich und Bestandteil der Unternehmenspolitik verstanden (vgl. Ringlstetter, Kaiser 2008: 41; Hilb 2009: 38).

Entwicklungsphasen des Personalmanagements

Zuvor standen im Personalmanagement ganz andere Inhalte und Sichtweisen im Mittelpunkt (vgl. Scholz 2014: 59 f.):

Vor 1960 wurde Personalmanagement mit **Personalverwaltung** gleichgesetzt und als rein operative Aufgabe angesehen. Die Personalarbeit lag im Verantwortungsbereich der kaufmännischen Leitung. Gekennzeichnet war diese Orientierung durch eine kaufmännische Bestandspflege der Personalverwaltung, wie etwa die Verwaltung der Personalakte und die Lohn- und Gehaltsabrechnung.

Ab ca. 1960 erfolgte eine **Institutionalisierung** des Personalmanagements. Damit war eine Professionalisierung der Personalleitung und Zentralisierung der betrieblichen Personalaufgaben verbunden. Verantwortlich waren spezielle Personalleiter.

Ab ca. 1970 erfolgte eine **Humanisierung** des Personalmanagements. Die Aus- und Weiterbildung, kooperative Personalführung und die menschengerechte Gestaltung von Arbeitsplätzen standen im Mittelpunkt.

Ab ca. 1980 stand die **Ökonomisierung** der Personalarbeit im Mittelpunkt. Mit Strategien der Dezentralisierung, Standardisierung und Rationalisierung der Personalfunktionen waren sowohl eine Flexibilisierung der Arbeit als auch eine Rationalisierung der Arbeitsplätze verbunden.

Seit Beginn der 1990er Jahre ist eine verstärkte Ausrichtung von Unternehmen auf das **Personal als wichtigste und wertvollste Ressource** zu beobachten. Die Mitarbeitenden werden immer mehr als Mitunternehmer bzw. Intrapreneure gesehen. Zentrale Aufgabe der Personalarbeit ist es, die besten Arbeitskräfte zu beschaffen, zu entwickeln und zu halten. Organisatorisch setzen sich die Bündelung und zum Teil auch Auslagerung von Routineaufgaben (Outsourcing) durch. Die operative Personalarbeit wird verstärkt an die Führungskräfte der Linie delegiert.

Seit 2010 kommt es zu einer **Personalabteilungsstärkung**, bei der die Wertschöpfung in den Vordergrund rückt. Dabei rückt eine Rückbesinnung auf die Personalabteilung als expliziter Funktionsträger in den Vordergrund. Es handelt sich dabei um eine Personalabteilung mit mehr Kompetenzen im Sinne von Befugnis und mehr Kompetenzen im Sinne von Befähigung. Diese Entwicklung wurde durch offensive Personalabteilungen eingeleitet, die durch ihre Professionalisierung nachweislich zum Unternehmenserfolg beitragen.

Tabelle 1.3: Entwicklungsphasen der Personalarbeit (vgl. Oechsler, Paul 2019: 5)

	Philosophie	Hauptfunktion	Verantwortlich
Bürokratisierung vor 1960	kaufmännische Bestandspflege der Personalkonten	Verwaltung, Durchführung personalpolitischer Entscheidungen	kaufmännische Leitung
Institutionalisierung ab 1960	Anpassung des Personals an organisatorische Anforderungen	Professionalisierung, Zentralisierung, Spezialisierung	Personalleiter im Groß- und zum Teil im mittelgroßen Betrieb

	Philosophie	Hauptfunktion	Verantwortlich
Humanisierung ab 1970	Anpassung der Organisation an die Mitarbeitenden, Effizienz	Humanisierung, Partizipation, Mitarbeiterorientierung	Personalstäbe, Arbeitnehmervertretungen
Ökonomisierung ab 1980	Anpassung an veränderte Umweltbedingungen, Effektivität	Flexibilisierung, Rationalisierung, Substitution von Personal durch Kapital	Personalwesen, Linienmanagement
Intrapreneuring ab 1990	Professionalisierung der Personalfunktion	unternehmerisches Mitwissen, Mitdenken, Mithandeln und Mitverantworten	Geschäftsleitung, Linie, Mitarbeitende
ab 2010	Human Resources als Business Partner	Personalabteilung zur Unterstützung von Wertschöpfung	Personalabteilung, Linienmanagement

Es stellt sich die Frage, welche Bezeichnung die Phase für die Zeit nach 2010 einnehmen wird. Nach Oechsler/Paul (vgl. Oechsler, Paul 2019: 7) könnten die Auswirkungen der Wirtschafts- und Finanzmarktkrise 2008 und der personalpolitische Umgang damit als Startpunkt für eine neue Schwerpunktsetzung angesehen werden. So sind viele Personalabteilungen dazu übergegangen, den Aufbau personalpolitischer Flexibilität in den Mittelpunkt ihrer Aktivitäten zu stellen.

Zukunftsrelevante Themen werden durch Abbildung 1.2 aufgezeigt.

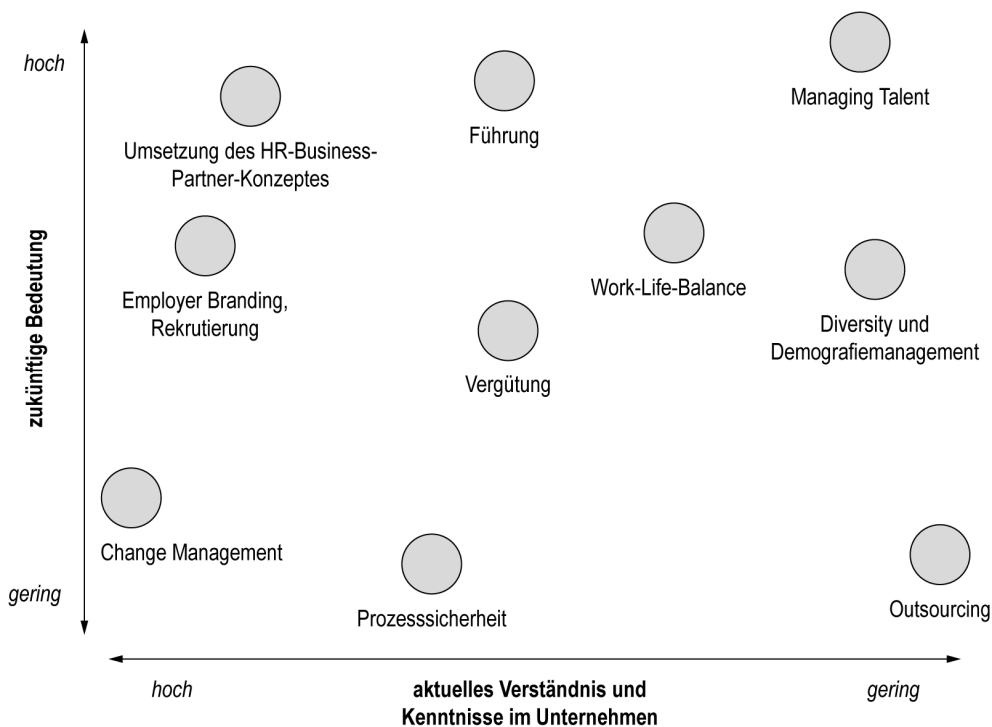


Abb. 1.2: Themen der Zukunft für das Personalmanagement (Oechsler, Paul 2019: 7)

1.3 Ziele für das Personalmanagement

Die Ziele des Personalmanagements sind in das Zielsystem des Unternehmens zu integrieren. Zu unterscheiden sind dabei einerseits **Ziele des Unternehmens aus dem Blickwinkel der Eigentümer bzw. des Managements**, die sich auf ökonomische und technische Dimensionen beziehen. Sie leiten sich aus übergeordneten Zielen wie beispielsweise der Gewinnmaximierung bzw. Kostenminimierung in allen betrieblichen Prozessen ab. Zu den Zielen der Unternehmen gehören:

Ziele des Unternehmens

- Optimierung des Personaleinsatzes im Zusammenspiel mit anderen erforderlichen Produktionsfaktoren
- Minimierung der Gesamtkosten in Verbindung mit einer Maximierung des Gewinns
- Steigerung der menschlichen Arbeitsleistung durch Personalentwicklung und Personalführung
- hohe Arbeitszufriedenheit des Personals zur Sicherung einer hohen Leistungsbereitschaft und einer geringen Fluktuationsrate

Dem gegenüber stehen die **Ziele der Mitarbeitenden**, die sich an den Erwartungen, Bedürfnissen und Interessen der Belegschaft orientieren und zu einer Verbesserung sowohl der materiellen als auch immateriellen Arbeitsbedingungen führen. Zu den Zielen der Beschäftigten gehören vor allem:

Ziele der Mitarbeitenden

- eine flexible Arbeitszeitgestaltung (z. B. Harmonisierung von Arbeitszeiten und Familie)
- attraktive Entlohnungsformen
- kooperative Personalführung
- Personalentwicklung mit der Möglichkeit zum hierarchischen Aufstieg
- Sicherheit des Arbeitsplatzes

Zielbeziehungen

Die genannten Ziele und ihre Beziehungen sind entweder komplementär, indifferent oder konkurrierend.

- Komplementäre Zielbeziehungen bestehen dann, wenn eine Realisierung eines Zieles gleichzeitig zu einer Erfüllung eines anderen Zieles führt. Beispiel: Attraktive Entlohnungsformen führen zu einer hohen Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden.
- Indifferente Zielbeziehungen liegen dann vor, wenn die Erfüllung eines Zieles keinen Einfluss auf die Erfüllung eines anderen Zieles hat. So besteht beispielsweise zwischen dem Ziel einer Optimierung des Personaleinsatzes und dem Ziel einer kooperativen Personalführung kein zwingender Bezug.
- Konkurrierende Zielbeziehungen sind dann der Fall, wenn die Erhöhung eines Zielerreichungsgrades zur Verminderung des Zielerreichungsgrades bei einem anderen Ziel führt. Soll beispielsweise der Personaleinsatz optimiert werden, kann dies aufgrund eines geringeren Personalbedarfs das Ziel „Sicherheit des Arbeitsplatzes“ gefährden.

1.4 Rechtliche Rahmenbedingungen

Die Aufgaben des Personalmanagements werden in erheblichem Umfang durch das Arbeitsrecht beeinflusst.

Zöllner, Loritz, Hergenröder (vgl. Zöllner, Loritz, Hergenröder 2015: 1) verstehen unter dem Arbeitsrecht alle Normen, welche die Rechtsbeziehungen zwischen den an einem Arbeitsverhältnis beteiligten Personen regeln. Zu diesen Normen zählen Gesetze, Verordnungen, Tarifverträge, Betriebsvereinbarungen und Arbeitsverträge. Die einzelnen Ebenen werden in Tabelle 1.4 aufgezeigt. Eine große Bedeutung hat darüber hinaus die laufende Rechtsprechung.

Es ist somit denkbar, dass eine bestimmte Rechtsfrage (z. B. Urlaubsdauer) auf verschiedenen rechtlichen Ebenen unterschiedlich beantwortet wird. So findet sich im Bundesurlaubsgesetz eine Regelung, dass der Arbeitnehmer einen Rechtsanspruch auf 24 freie Werktage als Urlaub hat. Im Tarifvertrag, dem das Unternehmen zuzurechnen ist, werden beispielsweise 28 Tage genannt und in der Betriebsvereinbarung, die zwischen dem Betriebsrat und der Unternehmensleitung abgeschlossen wird, 30 Tage.

Nach dem Rangprinzip gilt, dass Normen auf den oberen Ebenen den nachgelagerten vorgehen (vgl. Tabelle 1.4). Erhalten allerdings Bestimmungen auf unteren Ebenen für Arbeitnehmer bessere Bestimmungen, gehen diese vor. Werden bspw. im Bundesurlaubsgesetz 24 Urlaubstage gewährt, im Tarifvertrag dagegen 28 Tage, dann gelten die Bestimmungen des Tarifvertrages.

Rangprinzip

Tabelle 1.4: Regelungsebenen im Arbeitsrecht

Ebene	Regelungen
internationale Ebene	europäische Richtlinien und Verordnungen, Maastrichtvertrag, Mindeststandards durch UN bzw. ILO (International Labor Organisation)
nationale Ebene	Grundgesetz, Einzelgesetze (z. B. Kündigungsschutzgesetz, Entgeltfortzahlungsgesetz, Bundesurlaubsgesetz)
Unternehmensebene	Mitbestimmungsgesetz
Tarifvertragebene	Tarifverträge gemäß Grundgesetz und Tarifvertragsgesetz, vereinbart zwischen Arbeitgeberverband bzw. Unternehmensleitung und einer Gewerkschaft
Betriebsebene	Betriebsvereinbarungen gemäß Betriebsverfassungsgesetz, vereinbart zwischen Unternehmensleitung und Betriebsrat
Arbeitsvertragebene	Arbeitsvertrag

Das Arbeitsrecht kann in ein Individual- und in ein Kollektivarbeitsrecht aufgeteilt werden (siehe auch Tabelle 1.5). Dabei konzentriert sich das Individualarbeitsrecht einerseits auf das **einzelne Arbeitsverhältnis** zwischen einem Arbeitgeber und einem Arbeitnehmer (Arbeitsvertragsrecht) und andererseits auf das **Arbeitsschutzrecht** (technischer und sozialer Arbeitsschutz).

Individualarbeitsrecht

Das kollektive Arbeitsrecht regelt die **Beziehungen zwischen den Sozialpartnern** und stellt somit das Recht der Gewerkschaften, Arbeitnehmervertretern in den Betrieben und den Arbeitgeberverbänden dar. Konkret stehen das **Tarifvertragsrecht** und das **Mitbestimmungsrecht** im Mittelpunkt.

kollektives Arbeitsrecht

Tabelle 1.5: Individual- und Kollektivarbeitsrecht im Vergleich

	Individualarbeitsrecht	Kollektivarbeitsrecht
Akteure	Arbeitgeber und Arbeitnehmer	Arbeitgeber, Arbeitgeberverband, Gewerkschaft, Betriebsrat
Beispiele für gesetzliche Regelungen	Bürgerliches Gesetzbuch (BGB) Kündigungsschutzgesetz (KSchG) Bundesurlaubsgesetz (BUrlG) Jugendarbeitsschutzgesetz (JArbSchG) Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG) Mindestlohnengesetz (MiLoG) Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG)	Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) Tarifvertragsgesetz (TVG)
Orientierung	Arbeitsvertrag	Betriebsvereinbarung Tarifvertrag
Beispiele für Fragen	<ul style="list-style-type: none"> • Ist ein Arbeitsverhältnis zu Stande gekommen? • Ist eine bestimmte Regelung im Arbeitsvertrag gültig? • Darf der Arbeitgeber nach einem bestimmten Ereignis eine Kündigung aussprechen? • Wie lange darf die Arbeitszeit an einem Tag maximal sein? 	<ul style="list-style-type: none"> • Wie lange ist die vereinbarte Wochenarbeitszeit? • Gibt es für meinen Betrieb die Möglichkeit einen Betriebsrat zu wählen? • Muss der Betriebsrat bei einer bestimmten Entscheidung (z.B. Kündigung) zustimmen? • Wann darf gestreikt werden? • Was passiert, wenn das Unternehmen aus dem Arbeitgeberverband ausscheidet?

Übungsaufgaben

- 1.1) Nennen Sie fünf konkrete Anforderungen, die Sie an das Personalmanagement Ihres Arbeitgebers stellen. Falls Sie selbstständig sind, nennen Sie Anforderungen, die ein Mitarbeitender an das Personalmanagement haben könnte. Ordnen Sie diese Anforderungen den Aufgaben und Hierarchieebenen des Personalmanagements zu.
- 1.2) Aus Sicht der Unternehmensleitung soll Personalmanagement dazu beitragen, die Gesamtkosten zu reduzieren und die menschliche Arbeitsleistung zu steigern. Inwieweit gelingt dies, wenn die Ziele der Mitarbeitenden beachtet werden? Welche Aufgabe hat das Personalmanagement hier zu lösen?
- 1.3) Ein Mitarbeitender eines kleinen Unternehmens möchte wissen, welche rechtlichen Regelungen für seinen Arbeitsvertrag maßgeblich sind. Es existiert lediglich eine Betriebsvereinbarung hinsichtlich der Freistellung der Beschäftigten an Heilig Abend und Silvester. Erläutern Sie kurz, welche Regelungen gelten, wenn das Unternehmen nicht im Arbeitgeberverband organisiert ist.

2 Personalstrategien

Nach dem Durcharbeiten dieses Kapitels

Lernziele

- ⇒ können Sie den Zusammenhang von Unternehmens- und Personalstrategie aufzeigen.
- ⇒ kennen Sie die Möglichkeiten, wie eine Personalstrategie formuliert werden kann und wissen, wie die einzelnen Phasen des Strategieprozesses heißen.

Abbildung 2.1 verdeutlicht den gesamten Personalmanagementprozess. Die in den folgenden Kapiteln weiter vorgestellten Bausteine stehen miteinander in Beziehung.

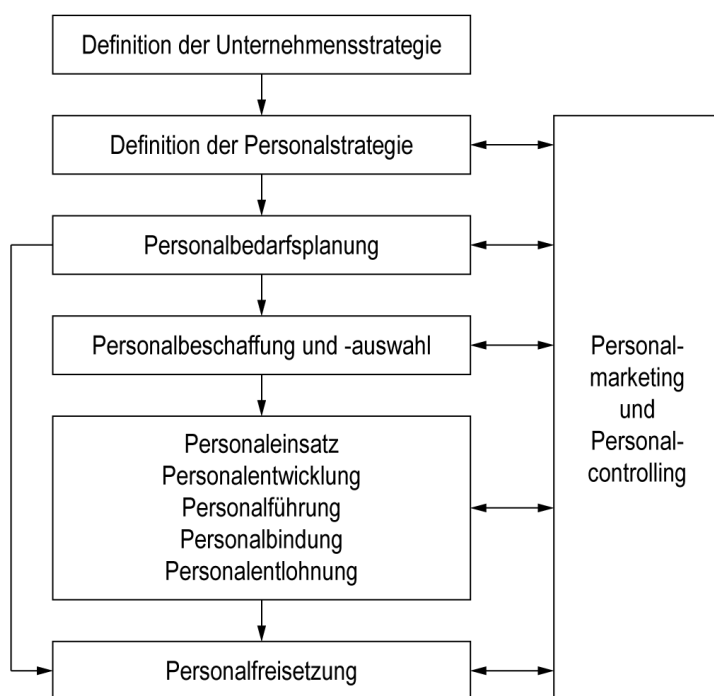


Abb. 2.1: Personalmanagementprozess

2.1 Zusammenhang von Unternehmens- und Personalstrategie

Wie jede andere unternehmerische Funktion, benötigt auch das Personalmanagement angesichts der Komplexität seiner Umwelt einen **Ordnungsrahmen**. Diese Orientierung kann durch eine **geeignete Personalstrategie** erfolgen, die dazu beiträgt, die grundsätzlichen Ziele in einzelne Handlungsschritte und Maßnahmen zu zerlegen.

Erst seit Mitte der 1980er Jahren werden Aktivitäten im Personalbereich mit dem Wort „strategisch“ verbunden. Neben der am Markt ausgerichteten Unternehmensstrategie wurde nun eine eher nach innen gerichtete Personalstrategie in Beziehung gesetzt. Maßgeblich prägend sind hier beispielsweise der Michigan-Ansatz (vgl. Fombrun, Tichy, Devanna 1984) und der Harvard-Ansatz (vgl. Beer et al. 1985) (vgl. hierzu Oechsler, Paul 2019: 81 ff.).

Merkmale strategischer Personalentscheidungen

Personalentscheidungen sind dann strategisch, wenn (vgl. Wolf 2004: 1826)

- sie für das Unternehmen eine hohe **Bindungswirkung** entfalten und nur schwer veränderbar sind.
- sie einen **Grundsatzcharakter** aufweisen, aus denen sich die konkreten Handlungen ableiten lassen.
- sie eine **große Anzahl an Mitarbeitenden** betreffen und somit nicht nur personelle Einzelentscheidungen darstellen.
- sie (häufig langfristig) die **Vermögens- und Ertragslage** des Unternehmens beeinflussen.

Im Gegensatz zur Personalstrategie, die im Regelfall auf bewusst getroffenen Entscheidungen fußt, ist die Unternehmenskultur durch das unbewusste Zusammenspiel von Symbolen, Normen und Wertvorstellungen geprägt. Sie wird sinnvollerweise als Ergänzung der Personalstrategie angesehen.

Verhältnisse von Unternehmens- und Personalstrategie

Von besonderer Bedeutung ist das Verhältnis von Unternehmens- und Personalstrategie (vgl. Scholz 2014: 92 f.). Dabei können vier Varianten unterschieden werden, was auch Abb. 2.2 verdeutlicht.

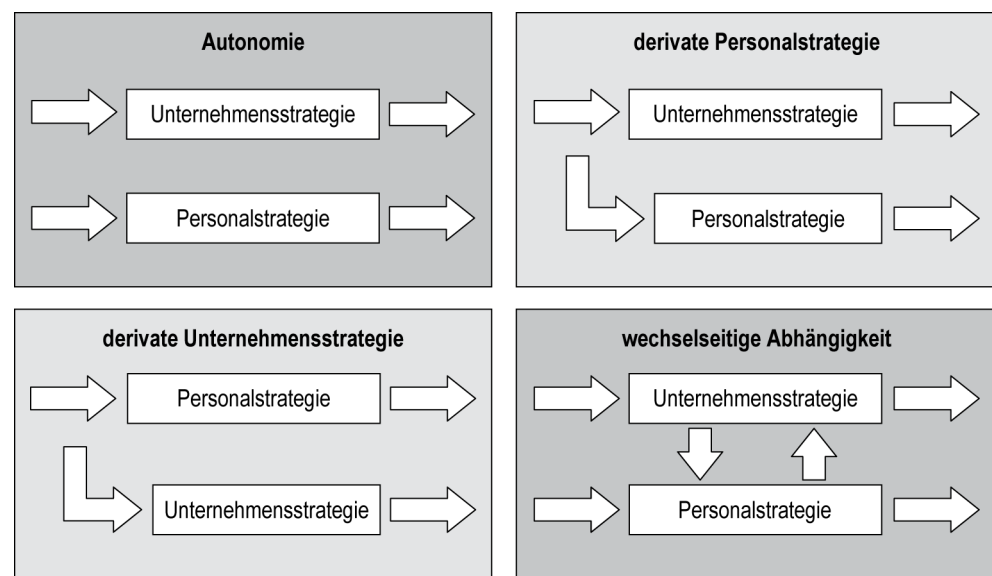


Abb. 2.2: Zusammenhang von Unternehmensstrategie und Personalstrategie (Scholz 2014: 92)

- **Autonomie:** Es besteht kein inhaltlicher Bezug der beiden Strategien. Die Unternehmens- und Personalstrategie werden unabhängig voneinander praktiziert.
- **Derivate Personalstrategie:** Die Personalstrategie leitet sich aus der Unternehmensstrategie ab.
- **Derivate Unternehmensstrategie:** Die Unternehmensstrategie richtet sich an den aktuellen und künftigen Gegebenheiten aus, die aus der Personalstrategie bestimmt werden.
- **Wechselseitige Beeinflussung:** Die beiden Strategien werden in wechselseitiger Abhängigkeit formuliert, implementiert und kontrolliert.

2.2 Spezifität der Personalstrategie

In zahlreichen Untersuchungen und Publikationen wurde versucht, eine Antwort auf die Frage zu finden, wie eine Personalstrategie spezifisch ausgerichtet werden soll (vgl. Huf 2020: 153 ff.):

Universalistischer Ansatz: Diese Autoren gehen davon aus, dass es eine für alle Unternehmen gleichermaßen passende optimale Personalstrategie gibt (Best Practice School). Dabei wird versucht, die personalwirtschaftlichen Unterschiede zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen herauszufinden. Allerdings wurden keine einheitlichen Erfolgsfaktoren gefunden. Tabelle 2.1 zeigt empirisch gewonnene personalwirtschaftliche Kriterien, die für den Erfolg des Unternehmens verantwortlich sein sollen.

**universalistischer Ansatz –
eine Personalstrategie
für alle Unternehmen**

Tabelle 2.1: Erfolgsfaktoren (vgl. Stock-Homburg, Herrmann, Bieling 2009: 49ff.)

Kriterium	Aussage
Personalplanung	<ul style="list-style-type: none"> • Betonung der Arbeitsproduktivität (Koch/McGrath 1996) • Keine Job-Rotation (Chadwick 2007) • Existenz einer Personalplanung (Chand/Katou 2007)
Auswahl und Einsatz	<ul style="list-style-type: none"> • Wenige, aber valide Auswahlinstrumente (Deng 2003) • Spezifische Auswahlkriterien (Deng 2003) • Wenig befristete Verträge (De Grip/Sieben 2005)
Vergütung	<ul style="list-style-type: none"> • Überdurchschnittliche Vergütung (Chadwick 2007) • Zielvereinbarungen (Boselie/van der Wiele 2002) • Existenz einer Personalbeurteilung (Chang/Chen 2002) • Variable Vergütung (Cho 2005)
Personalentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> • Extensive Personalentwicklung (Challis 2005) • Interner Arbeitsmarkt (De Saá-Perez/Garcia-Falcon 2002) • Existenz einer formalen PE-Strategie (Hansson 2007)

Zwar können durch die Erfolgsfaktoren interessante Hinweise für die Gestaltung eines Personalmanagements geliefert werden, die Probleme sind aber nicht zu übersehen:

- Einerseits können bestimmte Instrumente nicht immer auf andere Branchen, andere Kulturen oder andere arbeitsrechtliche Bestimmungen übertragen werden.
- Andererseits variieren die ermittelten Erfolgsfaktoren von Studie zu Studie und widersprechen sich teilweise. Außerdem erklären die Erfolgsfaktoren, dass sie in der Vergangenheit funktioniert haben, was aber keinesfalls auch für die Zukunft stimmen muss.
- Letztlich ergeben sich empirische Probleme, wobei es zu einer Verwechslung von Korrelation und Kausalität kommen kann. Beispielsweise ist vorstellbar, dass erfolgreiche Unternehmen sich eine umfassende Personalentwicklung ihrer Mitarbeitenden leisten kann, weil sie wirtschaftlich erfolgreich sind und nicht umgekehrt. Darüber hinaus ergeben sich Probleme bei der Operationalisierung der untersuchten Konstrukte (z. B. Wie wird Erfolg gemessen? Was sind strenge Auswahlkriterien?).

Kontingenzansatz – Ableitung der Personalstrategie aus der Unternehmensstrategie

Kontingenzansatz: Vertreter dieses Ansatzes gehen von einer notwendigen Abstimmung von Unternehmens- und Personalstrategie aus (Best Vertical Fit School), wobei unterstellt wird, dass die Personalstrategie der Unternehmensstrategie folgt. Die Vorstellung eines „one best way“ wird abgelehnt. In Tabelle 2.2 wird verdeutlicht, wie aus verschiedenen Wettbewerbsstrategien passende personalwirtschaftliche Instrumente abgeleitet werden können.

Tabelle 2.2: Abhängigkeit der Personalstrategie von der Wettbewerbsstrategie
(Schuler, Jackson 1987; vgl. Klimecki, Gmür 2005: 385)

	Innovationsführerschaft	Qualitätsführerschaft	Kostenführerschaft
Personaleinsatz	hoher Handlungsspielraum schwache Formalisierung breite Karrierewege	Einsatz gemäß Anforderungsprofil	geringer Handlungsspielraum enge Karrierewege
Personalentwicklung	große Bedeutung Betonung der Qualitätsbreite	große Bedeutung Betonung der Qualifikationstiefe	geringe Bedeutung Spezialisierung und Effizienz
Vergütung	Betonung der Gruppenleistung überdurchschnittliche Vergütung fixe und variable Vergütung	hoher Fix-Anteil überdurchschnittliche Vergütung	unterdurchschnittliche Vergütung kurzfristige Erfolgsorientierung hoher variabler Anteil
Personalbindung	mittelfristig orientiert	langfristig orientiert	kurzfristig orientiert

Konsistenzansatz – Strategie stimmt personalwirtschaftliche Instrumente optimal ab

Konsistenzansatz: Auch die Vertreter dieses Ansatzes lehnen eine für alle Unternehmen einheitliche Personalstrategie ab. Im Gegensatz zum Kontingenzansatz erfolgt die Anpassung allerdings nicht an die Wettbewerbsstrategie. Vielmehr steht die bestmögliche Abstimmung der personalwirtschaftlichen Instrumente zu einem sinnvollen und widerspruchsfreien Gesamtkonzept im Mittelpunkt. So wäre es bspw. widersprüchlich, wenn der Teamfähigkeit hohe Bedeutung beigemessen wird, sie aber bei der Personalauswahl oder der Personalbeurteilung keine Rolle spielt. Dies kann vor allem dann passieren, wenn die Instrumente zu unterschiedlichen Zeiten eingeführt wurden.

2.3 Strategieentwicklung

Grundprinzipien des strategischen Managements können auch auf das Personalmanagement übertragen werden. Die einzelnen Phasen der Strategieentwicklung zeigt Abb. 2.3.

Strategieprozess

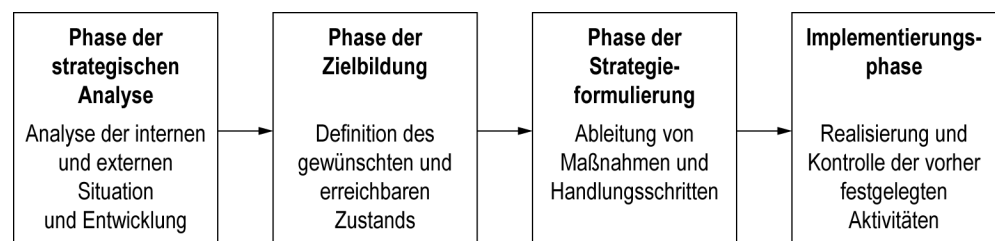


Abb. 2.3: Phasen des idealtypischen Strategieprozesses (Oechsler, Paul 2019: 172)

Im ersten Schritt erfolgt eine umfangreiche **Analyse** der unternehmensinternen (z. B. Organisationsstruktur) und unternehmensexternen (z. B. Unternehmensumwelt) Situation. Darüber hinaus erfolgt eine Analyse der gegenwärtigen Stärken und Schwächen des Personalmanagements.

In der Phase der **Zielbildung** werden die zuvor gewonnen Erkenntnisse für die Definition des gewünschten Zustandes abgeleitet.

Im dritten Schritt erfolgt die **Strategieformulierung**. Dabei werden Maßnahmen und Handlungsschritte festgelegt, wie die Ziele erreicht werden sollen. Dabei ist es notwendig, für jedes personalwirtschaftliche Aufgabenfeld konkrete Teilbereichsstrategien zu entwickeln (z. B. Personalbeschaffungsstrategie, Personalentlohnungsstrategie, Personalfreisetzungsstrategie).

Im letzten Schritt erfolgt die **Implementierungsphase**. Diese dient der fortlaufenden Umsetzung, aber auch der Kontrolle der zuvor festgelegten Maßnahmen.

Zu berücksichtigen ist, dass der gesamte Strategieentwicklungsprozess von der Sichtweise der einzelnen Akteure (Unternehmensleitung, Betriebsrat, Führungskräfte, Fach-/Sachbearbeiter) abhängig ist. Ein Konsens ist vor allem dann zu vermuten, wenn die Strategien als Ergebnis von Verhandlungen entwickelt wurden.

2.4 Rollen der Personalabteilung

Die Rolle der Personalabteilung kann je nach ihrer strategischen Ausrichtung variieren. Ulrich (vgl. Ulrich 1998: 59 ff.) geht davon aus, dass eine Personalabteilung zwischen **vier Rollenmodellen und damit strategischen Ausrichtungen** entscheiden kann (vgl. Abb. 2.4). Die Empfehlung besteht darin, eine Rolle in den Vordergrund zu stellen. Dies bedeutet jedoch nicht, dass die anderen Rollen überhaupt nicht verfolgt werden. Aber für die Realisierung eines Wertbeitrages muss eine klare Priorisierung erfolgen, da auch in der Personalabteilung die Ressourcen knapp sind.

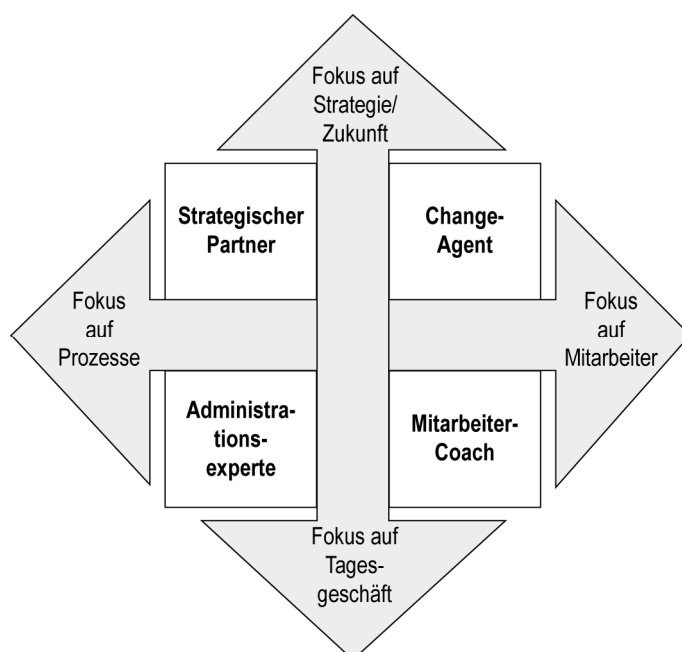


Abb. 2.4: Strategische Rollen der Personalabteilung (Heidecker 2003: 25; Wickel-Kirsch, Janusch, Knorr 2008: 7)

Strategischer Partner – Ausrichtung auf interne Kunden

Verfolgt die Personalabteilung die Rolle als „Strategischer Partner“, liegt der Schwerpunkt der Arbeit darauf, die Prozesse der Personalarbeit auf die einzelnen Geschäftsbereiche und somit auf die internen Kunden auszurichten.

Dafür muss die Personalabteilung das Geschäftsmodell des Kunden verstehen und die personalwirtschaftlichen Methoden und Instrumente entsprechend darauf ausrichten. Die Personalabteilung hat in hohem Umfang strategischen Charakter und ist auf den Erfolg des Unternehmens ausgerichtet.

Administrationsexperte – Fokus operative Prozesse

Versteht sich die Personalabteilung als „Administrationsexperten“, liegt der Fokus auf den operativen Prozessen wie Gehaltsabrechnung und Abwicklung der Personalbeschaffung/-auswahl. Im Vordergrund steht die Steuerung der Prozesse bei gleichzeitiger Minimierung von Kosten und Durchlaufzeiten. Die Ausrichtung ist weniger strategisch orientiert.

Mitarbeiter-Coach – Fokus Mitarbeiterbedürfnisse

Verfolgt die Personalabteilung die Rolle eines „Mitarbeiter-Coach“, steht der Mitarbeitende mit seinen Bedürfnissen im Tagesgeschäft im Mittelpunkt. Themen wie Mitarbeiterzufriedenheit, Personalentwicklung, Verbesserung der Arbeitsstrukturen stehen im Vordergrund. Eine strategische Ausrichtung wird nicht verfolgt.

Change-Agent – strategischer Beitrag zur Unternehmensentwicklung

Letztlich stellt die Personalabteilung als „Change-Agent“ die Unternehmensvision in den Vordergrund. Die Personalabteilung leistet einen konkreten strategischen Beitrag zur Entwicklung des Unternehmens, wobei die Identifizierung und Förderung von Verbesserungsvorschlägen, Initiativen zum Wandel bzw. zur Weiterentwicklung des Unternehmens, die Unterstützung eines Innovationsmanagements und die Reduzierung von Innovationswiderständen einen hohen Stellenwert einnehmen.

Übungsaufgaben

- 2.1) Nennen Sie die vier Phasen des Strategieprozesses. Erläutern Sie die Phasen bezogen auf die Entwicklung einer Personalstrategie im Unternehmen.
- 2.2) Welche Zusammenhänge zwischen Unternehmensstrategie und Personalstrategie sind zu unterscheiden? Charakterisieren Sie die verschiedenen Ansätze zur Bildung von Personalstrategien und stellen Sie einen Zusammenhang zur Unternehmensstrategie her.
- 2.3) Welche strategische Rollen kann eine Personalabteilung übernehmen? Erläutern Sie.

3 Personalplanung

Nach dem Durcharbeiten dieses Kapitels

Lernziele

- ⇒ können Sie zwischen dem Personalbestand und den einzelnen Bedarfsarten (Brutto-, Netto-, Ersatz-, Zusatzbedarf) differenzieren.
- ⇒ sind Sie in der Lage, den Personalbedarf für einen Planungszeitraum zu ermitteln.

3.1 Gegenstand und Ziele einer Personalplanung

Ausgangspunkt der Personalplanung ist einerseits die Ermittlung des derzeitigen Personalbestandes sowie dessen zu erwartende Entwicklung und andererseits die Ermittlung des künftigen Personalbedarfs. Aus der Differenz dieser beiden Werte (Istbestand und Sollbestand) ergeben sich personalwirtschaftliche Konsequenzen, die in der Folge die Notwendigkeit einer Personalbeschaffung, einer Personalentwicklung oder einer Personalfreisetzung auslösen können.

Idealerweise ist die Personalplanung in die Unternehmensplanung integriert. Beispielsweise kann dann aus der Investitionsplanung abgeleitet werden, welche Auswirkungen sich für den Personalbereich im Hinblick auf die Veränderung des Personalbedarfs oder der Qualifikation der Mitarbeitenden ergeben. Allerdings kommt es in der Unternehmenspraxis häufig vor, dass es an einer Integration in die Unternehmensplanung mangelt und es sich bei der Personalplanung lediglich um eine nachgelagerte Planungsebene handelt (vgl. Horsch 2000: 6 ff.).

Nach Holtbrügge (vgl. Holtbrügge 2018: 108) verfolgt die Personalplanung mehrere Ziele, die teilweise konfliktär zueinander stehen:

- Wirtschaftlichkeit: Die Planung soll einen möglichst niedrigen Personalbedarf aufweisen, mit dem die zukünftigen Aufgaben erfüllt werden können.
- Leistungssicherung: Die Aufgaben im Unternehmen sollen bei Bedarf möglichst schnell und qualitativ einwandfrei durchgeführt werden. Daher sind personelle Kapazitätsengpässe zu vermeiden, was wiederum einen höheren Personalbestand voraussetzt.
- Anpassungsfähigkeit: Die Mitarbeiterstruktur soll so geplant sein, dass eine Anpassung an eine veränderte Unternehmensumwelt (z. B. Auftragslage) möglich ist.
- Angemessene Arbeitsbelastung: Die Personalplanung soll dazu beitragen, dass die einzelnen Personen weder über- noch unterfordert werden.

Zusammenfassend hat die **Personalplanung** die Aufgabe zu erfüllen, dass die **benötigten Mitarbeitenden** zum richtigen **Zeitpunkt**, am richtigen **Ort**, in notwendiger **Zahl** und **Qualifikation** zur Verfügung stehen.

Die Existenz einer Personalplanung darf jedoch nicht so verstanden werden, dass damit die Steuerung der personalwirtschaftlichen Aufgaben komplett gelöst ist. Unvorhergesehene oder unvorhersehbare Ereignisse können dazu führen, dass die geplanten personalwirtschaftlichen Maßnahmen immer um sogenannte adaptive, nicht geplante Handlungen ergänzt werden (vgl. Szyperski, Mußhoff 1989: 1427).

3.2 Arten des Personalbedarfs

Im Folgenden werden die einzelnen Bedarfsarten unterschieden (vgl. Horsch 2000: 23 ff.):

Bruttopersonalbedarf

Der Bruttopersonalbedarf umfasst die Anzahl der Personen einer bestimmten Personalkategorie (z. B. Zahl der Beschäftigten in der Montage oder im Rechnungswesen), die zur Realisierung der geplanten Unternehmensziele insgesamt benötigt wird. Dabei setzt sich der Bruttopersonalbedarf aus einem Einsatzbedarf und einem Reservebedarf zusammen.

$$\text{Bruttopersonalbedarf} = \text{Einsatzbedarf} + \text{Reservebedarf}$$

Der **Einsatzbedarf** entspricht der Zahl der zur Besetzung der Stellen ständig notwendigen Mitarbeiterzahl. Da die Beschäftigten nicht ständig anwesend sind, bspw. aufgrund von Urlaub und Krankheit, ist möglicherweise ein zusätzlicher Reservebedarf notwendig.

Dieser **Reservebedarf** ist insbesondere dann erforderlich, wenn der Arbeitsprozess, beispielsweise in der Fertigung, permanent aufrechterhalten bleiben muss. Im Gegensatz dazu existiert in der kaufmännischen Verwaltung im Regelfall kein Reservebedarf. Die Arbeit wird dann auf das vorhandene Personal aufgeteilt, gegebenenfalls werden Überstunden angeordnet. Weniger dringende Arbeiten bleiben, beispielsweise bei kurzfristiger Krankheit, unbearbeitet.

Erwarteter Personalbestand

Ausgehend vom aktuellen Personalbestand werden die bis zum Planungszeitpunkt (z. B. kommendes Geschäftsjahr) bereits feststehenden Zugänge (z. B. künftige Einstellungen von Personal, Versetzungen) addiert und Abgänge (z. B. Renteneintritt, Versetzungen, Kündigungen) subtrahiert. Dadurch ergibt sich ein **zum Planungsstichtag fortgeschriebener Personalbestand**.

Nettopersonalbedarf

Der Nettopersonalbedarf stellt einen Saldo zwischen dem Bruttopersonalbedarf und dem erwarteten Personalbestand dar.

$$\text{Nettopersonalbedarf} = \text{Bruttopersonalbedarf} - \text{erwarteter Personalbestand}$$

Dabei kann sich eine **Unterdeckung** ergeben, wenn der Bruttopersonalbedarf größer als der erwartete Personalbestand ist. Der Nettopersonalbedarf ist dann positiv. Möglich ist aber auch eine **Überdeckung**. Dies ist dann der Fall, wenn der Bruttopersonalbedarf kleiner als der erwartete Personalbestand ist. Der Nettopersonalbedarf ist dann negativ.

Ein positiver Nettopersonalbedarf führt zu einem Personalbeschaffungsbedarf, ein negativer Nettopersonalbedarf zu einem Personalfreisetzungsbedarf.

Ersatzpersonalbedarf

Der Ersatzpersonalbedarf bezeichnet diejenige Anzahl an Mitarbeitenden, die eingestellt werden müssen, um den **Personalbedarf der aktuellen Periode zu erreichen**. Es handelt sich somit um bereits vorhandene Stellen. Der Ersatzbedarf ergibt sich vorwiegend aus der Differenz der bereits erfolgten bzw. noch erwarteten Abgänge abzüglich der bereits erfolgten bzw. noch erwarteten Zugänge.

Zusatzpersonalbedarf

Letztlich stellt der Zusatzpersonalbedarf die **Anzahl zusätzlich geschaffener Stellen** dar. Er ergibt sich dadurch, dass vom neuen Bruttopersonalbedarf die Zahl des alten Bruttopersonalbedarfs subtrahiert wird.

Ein positiver Bruttopersonalbedarf in t_1 führt zumindest zu einem Ersatzpersonalbedarf. Ist der Bruttopersonalbedarf der aktuellen Planperiode höher als der Bruttopersonalbedarf der Vorperiode, kommt noch ein Zusatzbedarf hinzu. Dann gilt:

$$\text{Nettopersonalbedarf} = \text{Ersatzpersonalbedarf} + \text{Zusatzpersonalbedarf}$$

Die Abb. 3.1 fasst die einzelnen Bedarfsarten zusammen.

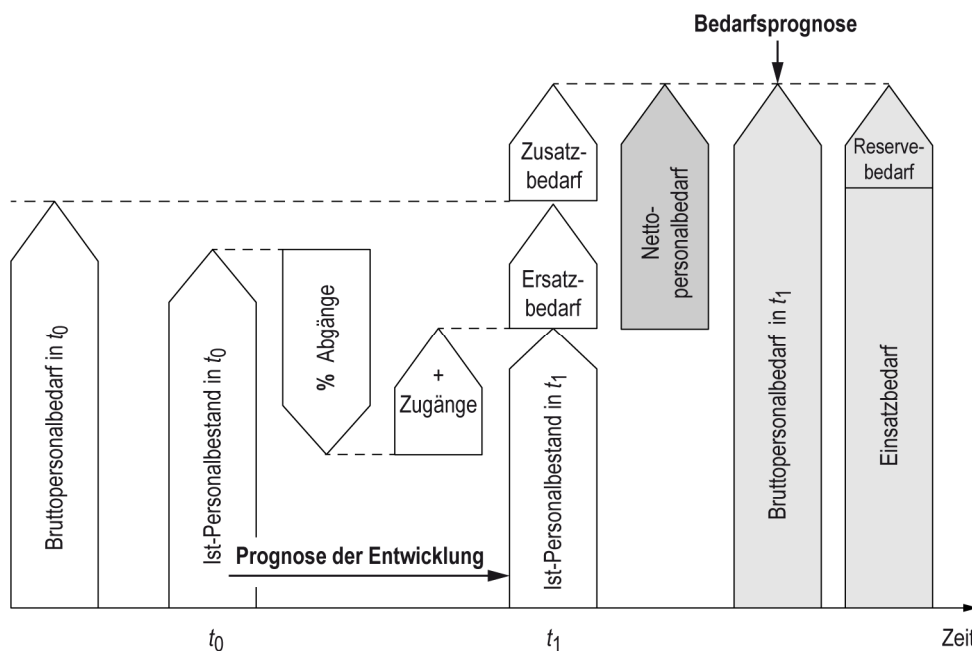


Abb. 3.1: Personalbedarfsplanung (vgl. Wickel-Kirsch, Janusch, Knorr 2008:19)

3.3 Methoden zur Ermittlung des Bruttopersonalbedarfs

Für die Ermittlung des Bruttopersonalbedarfs stehen vor allem folgende Methoden zur Verfügung (Abb. 3.2).

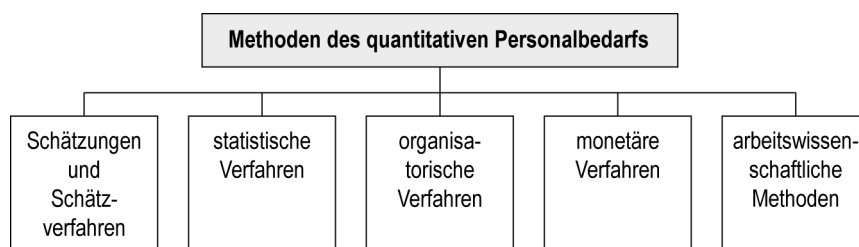


Abb. 3.2: Methoden zur Ermittlung des Personalbedarfs (in Anlehnung an Huber 2018: 79)

Schätzverfahren werden in der betrieblichen Praxis häufig angewendet, setzen aber ein hohes Maß an Erfahrung voraus, da keine einheitliche oder zuverlässige Bezugsgröße existiert. Die Bedarfsangaben fußen typischerweise nicht auf einer systematischen Informationsauswertung. Die Personalbedarfsermittlung erfolgt so, dass etwa alle Bereichs- oder Abteilungsleiter für einen künftigen Zeitraum von der Personalabteilung aufgefordert werden, eine Personalbedarfsschätzung für einzelne Qualifikationsgruppen samt Begründung abzugeben.

Schätzverfahren

statistische Verfahren

Diese Methode eignet sich für Qualifikationsgruppen mit größerer Zahl an Beschäftigten. Mehrere Verfahren können angewendet werden. Bei einer **Trend-extrapolation** wird eine Kontinuität in der Entwicklung des Personalbestandes unterstellt. Es erfolgt dann eine Fortschreibung von Daten aus der Vergangenheit in die Zukunft, die durch eine stetige Entwicklung gekennzeichnet ist. Mithilfe einer **Regressionsanalyse** wird dagegen der Bedarf durch eine oder mehrere Variablen (z. B. Umsatz, Anzahl Kunden, Verkaufsfläche, Anzahl durchzuführender Geschäftsprozesse) ermittelt.

Mit der **Kennzahlenmethode** erfolgt dagegen eine Beurteilung auf Basis einer Kennzahl. Wird beispielsweise davon ausgegangen, dass für acht Sachbearbeiter eine Stelle als Gruppenleiter benötigt wird (Kontrollspanne), kann von der Anzahl der Sachbearbeiter auf die Zahl der Gruppenleiter geschlossen werden.

organisatorische Verfahren

Der Personalbedarf wird nach organisatorischen Gesichtspunkten festgelegt. Mit der **Stellenplanmethode** wird mithilfe von Stellenplänen, Stellenbeschreibungen und der Arbeitsmenge eine Fortschreibung des Stellenbedarfs vorgenommen.

monetäre Verfahren

Der Personalbedarf wird bei monetären Verfahren vorrangig auf der Basis der zur Verfügung stehenden finanziellen Mittel festgelegt. Technisch veränderliche Größen bleiben weitgehend unberücksichtigt. Ausgehend vom **Kostenbudget** und den zu erwartenden Gehaltskosten für eine Stelle kann der Personalbedarf ermittelt werden. Problematisch ist, dass der Personalbedarf durch eine Variable bestimmt wird, die nicht notwendigerweise mit der Leistungsmenge zusammenhängt.

arbeitswissenschaftliche Methoden

Die Ermittlung des Personalbedarfs erfolgt auf Basis der Berechnung der erforderlichen Arbeitszeit als Produkt aus Arbeitsmenge und Zeitbedarf pro Arbeitsvorgang. Ausgangspunkt ist dabei der Zeitbedarf pro Arbeitsvorgang, wie dieser beispielsweise nach der **REFA-Methode** (Verband für Arbeitsstudien) ermittelt werden kann. Mit der **Work-Factor-Analyse** (WF-Verfahren) werden Arbeitsabläufe und Arbeitsvorgänge in sehr kleine Teilvorgänge zerlegt. Diesen sogenannten Bewegungselementen sind jeweils Zeitwerte für die einmalige Bearbeitung zugeordnet. Die Addition der Zeitwerte ergibt dann die Arbeitsvorgangsdauer. Mit der **Methods-Time-Measurement-Analyse** (MTM-Verfahren) wird ein Arbeitsvorgang sowohl in Vor-, Haupt- und Nebenarbeiten unterteilt, für die ebenfalls Zeitwerte unter Berücksichtigung von weiteren Einflussgrößen festgelegt werden. Auch daraus ergibt sich eine Arbeitsvorgangsdauer.

Übungsaufgaben

- 3.1) Ermitteln Sie den Netto-, Zusatz- und Ersatzbedarf für eine Mitarbeiterqualifikation „Außendienst“.
- Der ursprüngliche Bruttopersonalbedarf beträgt 65 Mitarbeitende, der augenblickliche Personalbestand 63. An noch zu erwarteten Abgängen sind 5, an noch zu erwarteten Zugängen bis zum Planungszeitpunkt sind 2 Beschäftigte vorgesehen. In der nächsten Geschäftsperiode wird von einem Bedarf von 72 Mitarbeitenden ausgegangen.
- Erklären Sie außerdem den Begriff Reservebedarf.
- 3.2) Welche Ziele verfolgt die Personalplanung in Unternehmen? Begründen Sie dabei, weshalb eine Personalplanung laufend notwendig ist?

4 Personalbeschaffung und Personalauswahl

Nach dem Durcharbeiten dieses Kapitels

- ⇒ sind Sie in der Lage, Notwendigkeit, Ziele und Aufgaben des Personalmarketings zu beschreiben.
- ⇒ kennen Sie die Methoden der internen und externen Personalbeschaffung und können diese bewerten.
- ⇒ wissen Sie, welche Instrumente zur Auswahl geeigneter Kandidatinnen und Kandidaten genutzt werden.

Lernziele

4.1 Fachkräftemangel

In den letzten Jahren klagen deutsche Unternehmen zunehmend über einen Fachkräftemangel (vgl. Wöhe, Döring, Brösel 2020: 124). Dabei zeichnet sich ein differenziertes Bild ab:

- Es existieren viele unbesetzte Arbeitsplätze aufgrund geburtenschwacher Jahrgänge.
- Im oberen Marktsegment sind hochqualifizierte Arbeitskräfte umworben. Es existiert eine hohe Anzahl unbesetzter Stellen.
- Im unteren Marktsegment mit geringqualifizierten Arbeitskräften besteht eine hohe Sockelarbeitslosigkeit.

Daher benötigt jedes Unternehmen zur **Sicherung seiner Wettbewerbsposition** hochqualifizierte Mitarbeitende. Daher besteht die **Notwendigkeit, hochqualifiziertes Personal zu gewinnen** und als Stammpersonal möglichst lange an das Unternehmen zu binden.

Ähnlich wie im klassischen Produktmarketing wird daher beim Personalmarketing (vgl. Huf 2020: 27 ff.; Nicolai 2019: 20 ff.) eine langfristige Markenbindung angestrebt. Die Marke ist dabei das Unternehmen in seiner Funktion als Arbeitgeber, wobei das **Unternehmen zum Employer of Choice** werden soll. Die Arbeitgebermarke (Employer Brand) versteht sich dabei als ein in den Vorstellungen aktueller und potenzieller Mitarbeitender verankertes Bild über das Unternehmen als Arbeitgeber.

Employer Branding umfasst somit sämtliche Maßnahmen, die darauf abzielen, sich in der Wahrnehmung relevanter Zielgruppen (aktuelle und potenzielle Arbeitskräfte) von anderen Unternehmen zu differenzieren und als attraktiver Arbeitgeber auf dem Arbeitsmarkt zu positionieren.

Ziel ist es, dass sich die Mitarbeitenden im Wertesystem des Unternehmens wiederfinden und sich mit ihm identifizieren können. Der Aufbau der Arbeitgebermarke wird als Employer Branding bezeichnet. Aktuelle Untersuchungen des Centre of Human Resources Information Systems (CHRIS) der Universitäten Bamberg und Frankfurt am Main in Zusammenarbeit mit der Monster Worldwide Deutschland GmbH zeigen, dass nicht nur Großunternehmen, sondern auch mittelständische Unternehmen im Personalmarketing und der Entwicklung einer eigenen Employer Brand eine Schlüsselaufgabe der nächsten Jahre sehen.

4.2 Personalmarketing

internes und externes Personalmarketing

Jedes Unternehmen muss sich regelmäßig mit dieser Frage auseinandersetzen: Wie bekomme ich für mein Unternehmen qualifiziertes Personal?

In diesem Zusammenhang wird regelmäßig von Personalmarketing gesprochen. Der Begriff Personalmarketing wird in der Literatur nicht einheitlich gefasst. Die Bandbreite reicht von der Überlegung, dass Personalmarketing eine einzelne Funktion des Personalmanagements im Rahmen der Personalbeschaffung darstellt, bis zur Auffassung, dass es ein personalpolitisches Konzept darstellt, welches fast alle personalwirtschaftlichen Funktionen in sich vereint. Im Rahmen des Studienbriefs wird von ersterer Auffassung ausgegangen. Danach richtet sich Personalmarketing analog zur Personalbeschaffung auf den **internen Arbeitsmarkt (internes Personalmarketing)** oder den **externen Arbeitsmarkt (externes Personalmarketing)**.

Internes Personalmarketing richtet sich auf den Versuch, die Mitarbeiterbindung positiv zu beeinflussen. Dabei ist die gesamte Palette betrieblicher Anreize bzw. deren Gestaltung von Bedeutung.

Das externe Personalmarketing, häufig auch synonym mit Personalmarketing gleichgesetzt, richtet sich dagegen auf die Erschließung des externen Arbeitsmarktes. Eine große Bedeutung hat der Auf- und Ausbau eines positiven Images auf die beschaffungsrelevanten Arbeitsmarktsegmente. Ziel ist eine mittel- bis langfristige Erschließung von Personalpotenzialen. Dabei soll eine Arbeitgebermarke geschaffen werden. Personalmarketing geht aber darüber hinaus und beinhaltet zielgruppenspezifische Konzepte, beispielsweise Hochschulmarketing (Ansprache von angehenden Hochschulabsolventen), ein Ausbildungsmarketing (Ansprache von angehenden Schulabgängern) oder andere segmentspezifische Programme (z. B. für Ingenieure, Migranten oder für Frauen). Letztlich geht es darum, dass sich bei vakanten Stellen eine größere Anzahl qualifizierter Personen für eine Bewerbung entscheidet (vgl. Berthel, Becker 2017: 348 ff.).

4.3 Externe und interne Personalbeschaffung

Die Beschaffung und Einstellung neuer Mitarbeitender setzt gründliche Vorüberlegungen voraus. Schlecht geplante, unüberlegte oder voreilige Entscheidungen können ein Unternehmen finanziell erheblich belasten bzw. zu Unzufriedenheit bei den Beschäftigten führen. Untersuchungen zeigen, dass bei Fehlbesetzungen mit Fachkräften mit Einbußen von ca. 50 bis 75 Prozent des Jahreseinkommens durch Kosten der Personalfreisetzung (Kündigung, Neueinstellung, Einarbeitung) gerechnet werden muss. Bei Führungskräften liegt der Prozentsatz noch darüber.

Grundsätzlich kann die Personalbeschaffung auf zweierlei Weise erfolgen: Entweder wird versucht, den Personalbedarf durch Mitarbeitende des eigenen Unternehmens zu decken oder es werden Arbeitskräfte außerhalb des Unternehmens gesucht. Im ersteren Fall wird von interner Personalbeschaffung gesprochen, im zweiten Fall von externer Personalbeschaffung (vgl. Berthel, Becker 2017: 330 ff.).

Informationen zur Personalbeschaffung

Unabhängig davon müssen aber zunächst folgende Fragen beantwortet werden:

- Wie sehen die Stellenbeschreibung und das Anforderungsprofil der zu besetzenden Stelle aus?
- Ab wann soll die Stelle besetzt werden, z. B. sofort oder erst in sechs Monaten?

- Wie lange soll der Mitarbeitende beschäftigt werden, z. B. zeitlich befristet für ein Projekt oder unbefristet?
- Wo soll der Mitarbeitende eingesetzt werden, z. B. am Hauptsitz des Unternehmens oder bei einer Betriebsstätte im In- oder Ausland?
- Wie hoch sind die zur Verfügung stehenden Mittel, z. B. Beschaffungsbudget und regelmäßige monatliche Personalkosten?

Für zahlreiche Aufgabengebiete sind eine Stellenbeschreibung und ein Anforderungsprofil notwendig. Neben den Aufgaben der Personalbeschaffung und Personalauswahl unterstützen diese Dokumente beispielsweise auch die Entlohnung (Arbeitsbewertung), die Personalentwicklung und die Beurteilung von Personal.

Eine Stelle ist die kleinste organisatorische Einheit der Aufbauorganisation, der Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen zugeordnet werden. Eine **Stellenbeschreibung** umfasst (vgl. Schreyögg, Geiger 2015: 38 ff.; Vahs 2019: 61 ff.):

- Stellenbezeichnung
- Stelleneinordnung in das Organigramm (Unterstellung/Überstellung)
- Stellenaufgaben
- Stellenziele
- Stellenbefugnisse (Rechte des Stelleninhabers)
- Stellenverantwortung
- Stellenvertretung (wer vertritt Stelleninhaber/wen vertritt Stelleninhaber)
- Stellenanforderungen bzw. Anforderungsprofil

Das **Anforderungsprofil** ist somit **Teil der Stellenbeschreibung**. Dabei werden die zur Aufgabenerledigung notwendigen fachlichen und persönlichen Anforderungen an potentielle Stelleninhaber festgelegt. Dazu gehören auch die Formalqualifikation (z. B. Studium, Berufsausbildung) und positionsspezifische Fachkenntnisse, die sich aus den Kernaufgaben der Stelle ableiten (z. B. Berufserfahrung, Fremdsprachenkenntnisse, EDV-Kenntnisse, Führerscheine). Darüber hinaus sind soziale Kompetenzen von erheblicher Bedeutung (z. B. Durchsetzungsvermögen, Teamfähigkeit, Führungsqualität).

Nach Jetter (vgl. Jetter 2008: 112) sind zunächst die erfolgskritischen Situationen einer Stelle zu ermitteln. Dabei wird gefragt, welche Schlüsselsituationen bei der täglichen Arbeit anfallen, die über Erfolg und Misserfolg entscheiden. Schließlich muss analysiert werden, wie sich ein Mitarbeitender in dieser Situation verhalten müsste, um erfolgreich zu sein. Insofern steht das beobachtbare Verhalten im Mittelpunkt.

Bei der internen Personalbeschaffung wird **im Unternehmen nach geeigneten Kandidaten für eine neue oder frei werdende Stelle gesucht**. Einbezogen wird dabei nicht nur die Abteilung, in der die Stelle besetzt werden soll. Vielmehr kann die Suche auch auf andere Betriebsstandorte und Tochtergesellschaften im In- und Ausland ausgedehnt werden.

Sofern der Personalbedarf nur temporär, z. B. für kleinere Projekte, besteht, kann dieser intern auch durch die vorhandene Beschäftigte gedeckt werden. Dies kann bspw. in Form von Überstunden, Urlaubsstopp oder Urlaubsverschiebungen erfolgen.

Stellenbeschreibung und Anforderungsprofil

interne Personalbeschaffung

Methoden der internen Personalbeschaffung

Wird dagegen die Entscheidung getroffen, die Stelle für längere Zeit zu besetzen, kommen vor allem folgende Möglichkeiten in Betracht:

Die **interne Stellenausschreibung** ist der Regelfall bei einer internen Personalbeschaffung. Diese erfolgt dann am Schwarzen Brett, im Internet, per Postumlauf usw. Besonders in größeren Unternehmen gibt es interne Stellenmärkte, die im Internet über Vakanzen informieren. Gemäß § 93 Betriebsverfassungsgesetz kann der Betriebsrat verlangen, dass Stellen ausgeschrieben werden. Dies gilt selbst dann, wenn keine internen Mitarbeitenden für die zu besetzende Stelle zur Verfügung stehen.

Eine **Versetzung**, die im § 95 Betriebsverfassungsgesetz geregelt ist, liegt dann vor, wenn der Arbeitgeber dem Arbeitnehmer einen anderen Arbeitsbereich zuweist und dies voraussichtlich die Dauer von einem Monat überschreitet. Denkbar ist auch, dass die Versetzung mit einer erheblichen Änderung der Umstände verbunden ist, unter der die Arbeit zu leisten ist. Eine Versetzung ist dann unproblematisch, wenn der Arbeitnehmer der Versetzung zustimmt, beispielsweise weil er sich auf die Stelle beworben hat und mit der neuen Stelle ein attraktiveres Tätigkeitsgebiet, eine Beförderung bzw. höheres Gehalt verbunden ist.

Durch die **Übernahme von Auszubildenden** kann ein Personalbedarf direkt gedeckt werden. Darüber hinaus wird dadurch auch die Attraktivität des Unternehmens als Ausbildungsbetrieb gesteigert.

Die **Personalentwicklung** kann insofern als Instrument der Personalbeschaffung verstanden werden als durch Ausbildung, Fortbildung, Weiterbildung oder Umschulung der Beschäftigten über zusätzliche Fähigkeiten verfügt, die den Einsatz in einer anderen Stelle gestattet. Mithilfe einer Nachfolgeplanung können frühzeitig Nachwuchskräfte für höherwertige Stellen qualifiziert werden.

Darüber hinaus kann eine Stelle auch durch eine **Verlängerung der Arbeitszeiten** besetzt werden. So kann beispielsweise eine weitere Stelle so besetzt werden, dass ein Mitarbeitender mit bislang 20 Wochenstunden Arbeitszeit nun weitere Tätigkeiten übernimmt und nun einen Arbeitsvertrag mit 40 Wochenstunden abschließt.

Ein Personalbedarf kann außerdem durch die **Entfristung** eines bislang befristeten Arbeitsvertrages gedeckt werden.

Methoden der externen Personalbeschaffung

Die zentrale Aufgabe der Bundesagentur für Arbeit (BA) und ihren ca. 180 Agenturen für Arbeit (AA) ist die **Arbeitsvermittlung**. Auf diese Weise werden Arbeitssuchende mit Unternehmen zusammengeführt. Für die Vermittlung von Führungskräften, qualifizierten Fachkräften und Bewerbern mit Hochschulbildung sind schwerpunktmäßig die überregional arbeitenden Fachvermittlungsstellen zuständig.

Gerade in größeren Unternehmen kommt es täglich zu sogenannten **Initiativ- oder Blindbewerbungen**. Dabei nehmen Bewerber unaufgefordert Kontakt mit dem Unternehmen auf. Dies geschieht häufig durch Zusendung der Bewerbungsunterlagen. Je besser das Personalmarketing und das Image eines Unternehmens am Arbeitsmarkt, desto mehr Initiativbewerbungen erhält es.

Bei einer **Stellenanzeige** werden insbesondere die Stellenaufgaben, die wichtigsten Aspekte des Anforderungsprofils und Informationen über das suchende Unternehmen vorgestellt. Die Wahl des Anzeigenträgers richtet sich dabei nach der erforderlichen Qualifikation der gesuchten Person. Insofern kommen regionale und überregionale Tageszeitungen, Fachzeitschriften und Internet-Jobbörsen in Frage.

Personalberatungen werden häufig bei der Suche nach Spezialisten oder Führungskräften eingeschaltet. Neben dem Instrument von Stellenanzeigen nutzen diese auch die gezielte Ansprache mit Arbeitnehmern, die momentan in einem Arbeitsverhältnis bei einem anderen Unternehmen stehen. Letzteres wird auch als **Headhunting** bezeichnet.

Beim **Personal-Leasing** handelt es sich um die gewerbliche Arbeitnehmerüberlassung. Das Unternehmen kann mit Personal-Leasing den Personalbedarf decken, ohne dass es selbst neues Personal einstellt. Die Mitarbeitenden werden vielmehr von einem Verleiher ausgeliehen. Die Kosten sind zwar häufig höher als bei eigener Einstellung, allerdings erhöht sich für das ausleihende Unternehmen die Flexibilität, da der Verleiher die Rolle des Arbeitgebers innehat. Dadurch können Auftragspitzen oder nur vorübergehende Vakanzen, z. B. aufgrund von Familienzeiten, überbrückt werden.

Die nachfolgende Tabelle 4.1 fasst die Vor- und Nachteile der internen und externen Personalbeschaffung zusammen.

Vor- und Nachteile der Beschaffungswege

Tabelle 4.1: Bewertung der in- und externen Personalbeschaffung
(vgl. Bartscher, Nissen 2017: 442f.; Klimecki, Gmür 2005: 159)

interne Personalbeschaffung	externe Personalbeschaffung
Vorteile	Vorteile
+ Signal für Aufstiegschancen	+ größere Auswahlmöglichkeiten
+ Kennen der Person und Kenntnis ihrer Leistungsfähigkeit	+ Personalentwicklungsaufwand wird als externe Vorleistung „miteingekauft“
+ geringe Zeitverluste bei der Stellenbesetzung	+ Externe bringen Kenntnisse aus anderen Unternehmen mit
+ geringere Beschaffungskosten	+ neue Impulse für den Betrieb
+ Einhaltung des betrieblichen Entgeltlevels	+ Externe werden (z. B. bei Führungspositionen) leichter anerkannt
+ Anfangsstellen für den Nachwuchs werden frei	+ Verhinderung von Betriebsblindheit
+ transparente Personalpolitik	+ Einstellung löst Bedarf direkt
+ geringe Einarbeitungs- und Fluktuationskosten	+ Verhinderung von Beförderungsaufstiegen und Seilschaften
+ Erhaltung betriebspezifischer Qualifikationen	+ Chance zur Gewinnung von Informationen über direkte Wettbewerber
Nachteile	Nachteile
– weniger Auswahlmöglichkeiten	– größeres Auswahlrisiko, da Bewerber nicht näher bekannt
– mögliche Betriebsblindheit	– höhere Beschaffungskosten
– keine neuen Impulse und Ideen von außen	– Demotivierung des internen Personals
– Enttäuschung bei Kollegen, die nicht befördert wurden	– Fluktuationsförderung („Hier kann man nichts werden.“)
– zu starke kollegiale Bindungen	– keine Betriebskenntnisse
– Beförderungsaufstiege können zu einem Rückgang der Leistungsbereitschaft führen	– längere Einarbeitungszeiten
– Versetzung löst Bedarf nicht abschließend	– höhere Gehaltsforderungen

4.4 Verfahren der Personalauswahl

Nachdem die eine oder andere Methode der Personalbeschaffung durchgeführt wurde und die ersten Bewerbungen eingehen, geht es nun darum, die richtige Personalauswahlentscheidung zu treffen.

Gleichbehandlungsgrundsatz

Zu berücksichtigen ist das **Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG)**. Es beinhaltet neben Regelungen zum Diskriminierungsschutz auch das Verbot von Benachteiligungen aus Gründen der Rasse, der ethnischen Herkunft, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alter oder der sexuelle Identität.

Einbeziehung des Betriebsrats

Darüber hinaus ist zu beachten, dass gemäß § 99 Betriebsverfassungsgesetz ein Unternehmen mit in der Regel mehr als 20 wahlberechtigten Arbeitnehmern den Betriebsrat bei jeder Einstellung, Eingruppierung, Umgruppierung und Versetzung zu unterrichten hat. Außerdem müssen die Bewerbungsunterlagen vorgelegt und die Auswirkungen der geplanten Maßnahme dargelegt werden. Die Zustimmung des Betriebsrates muss eingeholt werden.

Analyse der Bewerbungsunterlagen

Ein guter Personalauswahlprozess beginnt mit der Analyse der Bewerbungsunterlagen. Dabei werden die eingehenden Bewerbungsunterlagen zunächst registriert. Bewerber erhalten eine Eingangsbestätigung. Nach dem Bewerbungszeitraum erfolgt eine erste Durchsicht der Bewerbungen. Bewerbungen, die klar erkennen lassen, dass das **Anforderungsprofil** deutlich verfehlt wird, werden aussortiert. Die auf den ersten Blick passenden Bewerbungen werden detaillierter geprüft. Größere Aussagekraft haben das Bewerbungsschreiben, der Lebenslauf und die beigelegten Zeugnisse/Arbeitszeugnisse.

Beim Anschreiben werden die äußere Form, insbesondere aber die **Motivation**, also die Beweggründe für die Bewerbung, bewertet.

Der **Lebenslauf** sollte einen logischen und zeitlichen Überblick über die persönliche und berufliche Entwicklung der Person geben.

Arbeitszeugnisse enthalten Informationen über ausgeübte Tätigkeiten, Arbeitsinhalte und eine Bewertung der fachlichen und persönlichen Leistung durch ehemalige Vorgesetzte. Bei den Arbeitszeugnissen ist zu berücksichtigen, dass diese zwar wahr (vgl. Wickel-Kirsch, Janisch, Knorr 2008: 51), gleichzeitig aber wohlwollend formuliert sein müssen (Urteil BAG vom 14.09.1994). Die Folge dieser Gratwanderung führt häufig dazu, dass außer der Aufgabenbeschreibung entweder wenig Konkretes gesagt oder verklausuliert (sogenannte Zeugnissprache) formuliert wird.

Tabelle 4.2: Beispiele für Zeugnissprache

positive Formulierung	negative Formulierung
Die ihm übertragenen Aufgaben erledigte er stets zu unserer vollsten Zufriedenheit.	Die ihm übertragenen Aufgaben erledigte er im Großen und Ganzen zu unserer Zufriedenheit.
Sie arbeitete stets überaus sorgfältig und zügig.	Sie arbeitete im Allgemeinen sorgfältig und zügig.
Gegenüber Kollegen und Vorgesetzten ist er stets freundlich, hilfsbereit und zuvorkommend.	Sein Verhalten gegenüber Kollegen und Vorgesetzten gab keinen Anlass zu Beanstandungen.

Vorstellungsgespräch

Ziel des Bewerbungsgesprächs ist es, vorausgewählte Bewerber persönlich kennen zu lernen und im Hinblick auf Motivation und Passung zur zu besetzenden Stelle und zum Unternehmen zu beurteilen. Die Redezeiten im Gespräch sollten so bemessen sein, dass überwiegend die Bewerbenden Auskunft erteilen. Bartscher u. a. (vgl.

Bartscher, Nissen 2017: 446 ff.) nennt hierzu 80 Prozent Zeitanteil beim Bewerbenden und 20 Prozent Zeitanteil beim Personalmanagement. Zu berücksichtigen ist, dass es Fragen bzw. Themenbereiche gibt, die vom Gesetzgeber als unzulässig angesehen werden. Hierzu zählen grundsätzlich Fragen zu Heiratsabsichten, Kinderwünschen, Konfessions-, Gewerkschafts- oder Parteizugehörigkeit.

Im Rahmen eines **Assessment-Center** durchlaufen Bewerber als Gruppe verschiedene Situationen, beispielsweise Rollenspiele, Tests, Präsentationsübungen und Gruppendiskussionen. Ziel ist es insbesondere Informationen über die soziale Kompetenz, aber auch über die Methodenkompetenz der Bewerber zu erlangen.

Zu den **Testverfahren** gehören Intelligenz-, Leistungs-, Stress-, Konzentrations- und Persönlichkeitstests.

Beurteilung der Kandidaten

Beispiel Stellenbesetzungsprozess

Der Pharma- und Chemiekonzern Merck KGaA mit weltweit 40.000 Mitarbeitenden hat im Rahmen einer Umstrukturierung seiner Personalabteilung im Jahr 2007 auch den Bereich der Personalbeschaffung neu konzipiert. Der speziell eingerichtete HR-Servicebereich untergliedert sich in mehrere Bereiche. Hierzu gehören auch das Center of Expertise, das Recruiting, das Personalmarketing sowie ein Servicecenter, das die administrativen Personalbeschaffungsprozesse unterstützt. Aufgabe des Recruiting ist es, Personal für alle Beschäftigungsgruppen zu beschaffen. Dazu gehören Praktikanten, Werkstudenten, Auszubildende, Leasingkräfte sowie sämtliche Fach- und Führungskräfte bis Managementlevel 3. Der gesamte Beschaffungs- und Auswahlprozess erfolgt in drei Schritten:

Phase 1: Stellenantrag und Freigabe

Phase 2: Stellenausschreibung und Kandidatenauswahl

Phase 3: Vertragserstellung

In der ersten Phase wird die benötigte Stelle beantragt. Dies erfolgt über die Eingabe der erfüllten Voraussetzungen (Bewilligung durch zwei Vorgesetzte und Business-Partner) und der notwendigen Daten in das interne elektronische Bewerbersystem. Anschließend wird der Beschaffungsauftrag an den zuständigen zielgruppenspezialisierten Recruiter (z.B. Ingenieure, Kaufleute, Naturwissenschaftler) weitergeleitet.

Die zweite Phase beginnt nach Eingang des Beschaffungsauftrages. Zunächst führt der verantwortliche Recruiter ein persönliches Gespräch mit dem einstellenden Vorgesetzten. Dabei sollen die genauen Anforderungs- und Rahmenbedingungen (Beschaffungsstrategie, Beteiligung an der Sichtung der Bewerbungsunterlagen) geklärt werden. Im Anschluss daran erfolgt die Beteiligung der Abteilung Entgeltmanagement. Diese hat die Aufgabe, die Stelle monetär zu bewerten und die Ausschreibung der zu besetzenden Stelle im Intranet und Internet zu veröffentlichen. Gleichzeitig werden die vorhandenen Initiativbewerbungen aus dem externen Bewerbermanagementsystem auf Passung gesichtet. Letztlich wird der interne Job-Service angefragt, ob geeignete interne Mitarbeitende zur Verfügung stehen. Nach der Sichtung und Vorauswahl der Bewerbungsunterlagen werden ausgewählte Bewerber zum persönlichen Gespräch eingeladen. Ziel ist die Bewertung der fachlichen und persönlichen Eignung. Das Gespräch wird im Regelfall vom einstellenden Vorgesetzten und dem verantwortlichen Recruiter geführt. Nachdem alle Bewerbungsgespräche durchgeführt wurden, erfolgt die Entscheidung für oder gegen die einzelnen Bewerber, die dann eine zeitnahe Zu- oder Absage erhalten.

In der dritten Phase wird das zentrale Serviceteam damit beauftragt, eine Anfrage beim Betriebsrat zu stellen und bei Zustimmung einen entsprechenden Vertrag vorzubereiten. Der Vertrag wird nochmals vom Vorgesetzten und Recruiter überprüft und dem ausgewählten Bewerber zugeleitet. Nachdem das Dokument unterschrieben vorliegt, erfolgt ein Statuswechsel im Bewerbermanagementsystem. Das Serviceteam pflegt die Personaldaten in SAP ein und generiert eine Personalnummer bzw. User-ID für die Nutzung der elektronischen Anwendungen (vgl. Klingelhöfer 2012: 101 ff.).

Übungsaufgaben

- 4.1) Die interne Personalbeschaffung über innerbetriebliche Stellenausschreibungen und Versetzungen bietet den Arbeitnehmern des Unternehmens sowie dem Unternehmen selbst Vorteile, aber auch Nachteile. Erklären Sie die Vor- und Nachteile, die sich bei interner Personalbeschaffung ergeben können.
- 4.2) Welche Informationen sollten in einer Stellenausschreibung immer vorhanden sein?
- 4.3) Welchen Zusammenhang gibt es zwischen Anforderungsprofil und Stellenbeschreibung?
- 4.4) Erklären Sie das Ziel eines Vorstellungsgesprächs im Rahmen der Personalauswahl.

5 Personaleinsatz, Personalentwicklung, Personalführung, Personalbindung

Nach dem Durcharbeiten dieses Kapitels

- ⇒ wissen Sie, welche Aspekte beim Personaleinsatz zu berücksichtigen sind.
- ⇒ sind Sie in der Lage, Methoden der Personalentwicklung aufzuzeigen.
- ⇒ kennen Sie die Führungsinstrumente Zielvereinbarung, Kooperation, Delegation und Partizipation.
- ⇒ können Sie verschiedene Führungsstile unterscheiden.
- ⇒ verstehen Sie die differenzierten Instrumente zur Personalbindung.

Lernziele

5.1 Personaleinsatz

Unter Personaleinsatz ist die Zuordnung der Mitarbeitenden zu den verfügbaren Stellen eines Unternehmens zu sehen.

Die Ziele des Personaleinsatzes liegen kurzfristig in der optimalen Besetzung der Stellen und langfristig in der wechselseitigen Anpassung von Mitarbeitenden und Arbeit (vgl. Olfert 2015: 206).

Im Rahmen des Personaleinsatzes sind folgende Punkte zu klären:

- Arbeitsaufnahme
- Arbeitsinhalt
- Arbeitsort
- Arbeitszeit

Aspekte des Personaleinsatzes

Der Personaleinsatz startet mit der Aufnahme der Arbeit durch den Mitarbeitenden. Neue Mitarbeitende müssen mit ihrer Arbeitsaufgabe vertraut gemacht werden. Dies darf nicht dem Zufall überlassen bleiben, weshalb ein **Einarbeitungsplan** aufgestellt werden muss. Dazu gehört auch, dass der neue Beschäftigte über alle relevanten Aufgaben der Stelle im Detail informiert und eingearbeitet wird. Vorgesetzte spielen dabei eine zentrale Rolle, da sie im Einarbeitungsprozess das Feedback an neue Mitarbeitende leisten müssen. Neue Kollegen müssen über den Arbeitseintritt eines neuen Mitarbeitenden informiert sein. Möglicherweise kann ein zuvor ausgewählter Beschäftigter den neuen Kollegen/die neue Kollegin mit der Arbeitsumgebung (Zusammenarbeit mit den Kollegen, Regeln des Unternehmens) vertraut machen und in den ersten Wochen fachliche Unterstützung bieten (vgl. Bröckermann 2016: 130 ff.).

Gestaltung der Arbeitsaufnahme

Damit ein Unternehmen seinen Unternehmenszweck erfüllen kann (z. B. bestimmte Produkte oder Dienstleistungen erbringen), müssen sehr häufig mehrere Mitarbeitende beschäftigt werden. Dann ist eine **Arbeitsstrukturierung** notwendig. Im Regelfall erfolgt eine Arbeitsteilung nach Menge oder Art. Gleichzeitig erwarten Beschäftigte als motivierende Maßnahmen u. a. Mitgestaltung, Mitverantwortung und Möglichkeiten zur Selbstentfaltung.

Gestaltung der Arbeitsinhalte

Aus diesen Gründen wird versucht, den Mitarbeitenden eine **quantitative Vergrößerung des Arbeitsgebietes** zu ermöglichen, wobei Job-Rotation (Arbeitsplatztausch) und Job-Enlargement (Arbeitserweiterung) mögliche Konzepte darstellen

bzw. durch Job-Enrichment (Arbeitsbereicherung) oder Teilautonomen Arbeitsgruppen eine qualitative Vergrößerung des Arbeitsfeldes ermöglicht wird, indem beispielsweise Planungs- und Kontrollaufgaben mit integriert werden (vgl. Stock-Homburg, Groß 2019: 290 ff.).

Gestaltung des Arbeitsorts

Insbesondere sind verschiedene Maßnahmen der **Arbeitsplatzgestaltung** zu beachten (vgl. Huber 2018: 119):

- Anthropometrische Arbeitsplatzgestaltung bedeutet die Anpassung des Arbeitsplatzes an menschliche Körper- und Bewegungsmaße. Es geht darum, einen möglichst belastungs- und ermüdungsarmen Arbeitsplatz zu schaffen.
- Physiologische Arbeitsplatzgestaltung beschäftigt sich mit der Optimierung der Beanspruchung des menschlichen Körpers durch körperliche und geistige Belastungen. Ziel sind beispielsweise Verbesserungen bei der richtigen Körperhaltung der arbeitenden Person, der Klimatisierung, Lärmbelastung oder Beleuchtung am Arbeitsplatz.
- Psychologische Arbeitsplatzgestaltung betrifft Maßnahmen, die das Verhalten und Erleben des Arbeitens positiv beeinflussen sollen (z. B. Farb- und Formgestaltung der Arbeitsmaterialien).
- Informations- und sicherheitstechnische Arbeitsplatzgestaltung haben vor allem das Ziel der Vermeidung von Unfällen und Behinderungen der Arbeitsabläufe.

Gestaltung der Arbeitszeit

Als Arbeitszeit wird diejenige Zeit bezeichnet, die vom Beginn bis zum Ende der Tätigkeit dauert. Pausenzeiten werden nicht berücksichtigt. Die Dauer der Arbeitszeit stellt den Umfang an Zeit dar, in der Beschäftigte ihre Leistungen erbringen. Die Lage der Arbeitszeit bezeichnet den genauen Zeitraum, in der die Arbeit erbracht wird.

Von erheblicher Bedeutung ist die **Flexibilisierung** der Arbeitszeit. Dabei sind folgende Gestaltungsformen von Interesse (vgl. Stock-Homburg, Groß 2019: 801 ff.):

- Mehrarbeit: Verlängerung der üblichen Arbeitszeit durch Anordnung von Überstunden.
- Schichtarbeit: Verschiedene Mitarbeitende erfüllen eine Arbeitsaufgabe nach einem feststehenden Plan durch gegenseitiges Ablösen (z. B. Früh-, Spät- und Nachtschicht).
- Teilzeitarbeit: Arbeitszeitmodell, bei dem der Arbeitnehmer weniger als die Normalarbeitszeit pro Woche leistet. Wird ein Arbeitsplatz zwischen mindestens zwei Arbeitnehmern in gegenseitiger Abstimmung geteilt, wird auch von job sharing gesprochen.
- Gleitende Arbeitszeit: Mitarbeitende können den Beginn und das Ende der Arbeitszeit täglich frei bestimmen. Innerhalb eines vorgegebenen Zeitraums (Kernarbeitszeit) besteht Anwesenheitspflicht.
- Vertrauensarbeitszeit: Es besteht ein Verzicht auf die elektronische Zeiterfassung. Beschäftigten wird hinsichtlich der Arbeitszeit ein möglichst großer Gestaltungsspielraum eingeräumt. Dafür ist auch eine entsprechende Vertrauenskultur im Unternehmen notwendig.
- Jahresarbeitszeit: Die von einem Mitarbeitenden zu erbringende Anzahl an Arbeitsstunden wird festgelegt. Die über das Jahr hinweg erbrachte Arbeitszeit kann schwanken (je nach Auftragslage oder Freizeitwünschen des Mitarbeitenden).

Im Rahmen des Personaleinsatzes ist auch die Personalbeurteilung von Bedeutung. Die Personalbeurteilung umfasst die Leistungs- und Verhaltensbeurteilung sowie die Potenzialbeurteilung. Bei der Leistungsbeurteilung steht das Leistungsergebnis der Vergangenheit im Mittelpunkt. Bei der Verhaltensbeurteilung sind das Arbeits- und Sozialverhalten gegenüber Vorgesetzten und Kollegen von Bedeutung. Im Gegensatz zu vergangenheitsorientierten Leistungs- und Verhaltensbeurteilungen ist die Potenzialbeurteilung auf die Zukunft gerichtet. Sie dient der Feststellung der Fähigkeiten, Verhaltensweisen und Entwicklungsmöglichkeiten des Mitarbeitenden hinsichtlich höherwertiger Aufgaben, die bei entsprechender Personalentwicklung künftig übertragen werden können.

Die wichtigsten Ziele der Personalbeurteilung sind (vgl. Nicolai 2019: 315 ff.):

- Verbesserung der Führungsqualität, da Vorgesetzte regelmäßig dazu gezwungen werden, sich mit der Leistung, dem Verhalten und dem Potenzial der ihm unterstellten Mitarbeitenden zu beschäftigen.
- Führungsinstrument, da im Rahmen des Management by Objectives zunächst mit den Mitarbeitenden Ziele für einen zukünftigen Zeitraum vereinbart werden und durch die Personalbeurteilung der Zielerreichungsgrad festgestellt werden kann. Durch das mit der Beurteilung einhergehende Personalgespräch fördert die Personalbeurteilung auch die Kommunikation mit und die Motivation der Mitarbeitenden.
- Entgeltdifferenzierung, da unterschiedlich erbrachte Leistungen der Mitarbeitenden zu unterschiedlich hohen Zulagen führen können.
- Hilfe bei Personalentscheidungen, da Personalbeurteilungen für Entscheidungen wie Beförderung, Versetzung und Freisetzung herangezogen werden können.
- Grundlage für Arbeitszeugnisse, da die Leistungen und Verhaltensweisen eines Beschäftigten in einem Arbeitszeugnis zu bewerten sind und somit nicht nur die letzte Beurteilung herangezogen werden kann.

5.2 Personalentwicklung

Der Fokus der Personalentwicklung ist es, Beschäftigte auf allen Hierarchiestufen mit Qualifikationen zur Bewältigung aktueller und zukünftiger Anforderungen auszustatten. Die einzelnen Träger der Personalentwicklung und deren Aufgaben zeigt Tabelle 5.1.

Aus Unternehmenssicht verfolgt Personalentwicklung die Absicht, **Mitarbeitende mit ihren fachlichen und persönlichen Fähigkeiten aufgabengerecht zu qualifizieren**, damit diese ihren beruflichen Situationen entsprechend handeln können.

Aus Sicht der Mitarbeitenden führt Personalentwicklung dazu, dass sowohl berufliche als auch persönlichkeitsbezogene Ziele verfolgt werden können, um damit gewünschte Positionen in der Zukunft übernehmen zu können.

Insgesamt werden Personalentwicklungsmaßnahmen mit dem Ziel verfolgt, dass ein Unternehmen seine Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit verbessert sowie die Flexibilität, Arbeitszufriedenheit und Loyalität der Mitarbeitenden erhöht (vgl. Oechsler, Paul 2019: 452 ff.).

Ziele der Personalentwicklung

Tabelle 5.1: Träger und Aufgabenverteilung der Personalentwicklung (vgl. Nicolai 2019: 368)

**Träger der
Personalentwicklung**

Träger	Aufgaben
Unternehmensleitung	<ul style="list-style-type: none"> • Grundsatzentscheidung für Personalentwicklung • Festlegung genereller Ziele und Zuständigkeiten • Festlegung des Budgets
Personalabteilung	<ul style="list-style-type: none"> • Beratung der Unternehmensleitung • Beratung der Vorgesetzten und Mitarbeitenden • Ermittlung und Analyse des Bedarfs • Entwicklung von Aufstiegskonzepten • Mitwirkung bei Beratungs- und Fördergesprächen • Planung und Durchführung von Maßnahmen • Auswahl und Beurteilung externer Angebote • Erfolgskontrolle der Personalentwicklung • Budgeterstellung und Kostenkontrolle
Vorgesetzte	<ul style="list-style-type: none"> • Zusammenarbeit mit der Personalabteilung • Erkennen von Potenzialen und Qualifikationsdefiziten • Mitarbeiterbeurteilung und Zielvereinbarungen • Beratungs- und Fördergespräche • Empfehlung von Förder- und Bildungsmaßnahmen • Training-on-the-job • Erfolgskontrolle am Arbeitsplatz
Betriebsrat	<ul style="list-style-type: none"> • Mitwirkung gemäß gesetzlicher Rechte
Referenten	<ul style="list-style-type: none"> • Durchführung konkreter Bildungsmaßnahmen
Mitarbeitende	<ul style="list-style-type: none"> • Auskunft über eigenen Entwicklungsbedarf geben • Auskunft über eigene Entwicklungswünsche geben • Eigeninitiative und Nutzung der angebotenen Maßnahmen

**Konzept der
Personalentwicklung**

Abb. 5.1 zeigt die zentralen Bausteine eines Personalentwicklungskonzeptes.

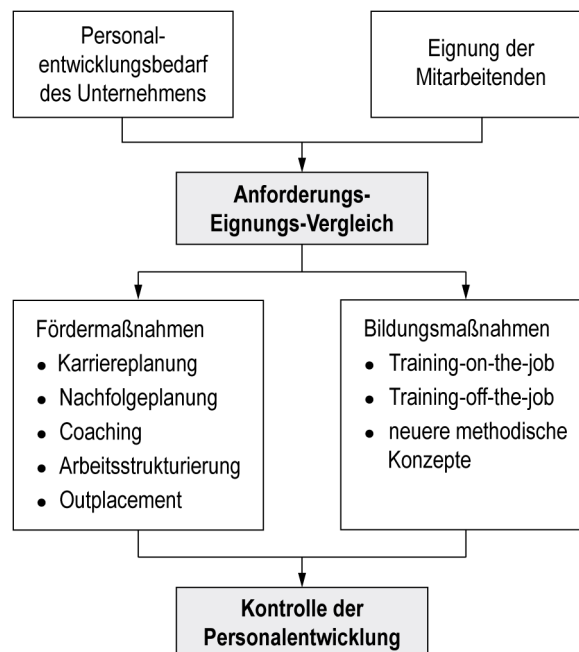


Abb. 5.1: Konzept der Personalentwicklung (Nicolai 2019: 370)

Ausgangspunkt ist der quantitative und qualitative Personalbedarf. Die daraus abgeleiteten Anforderungsprofile werden mit der ‚Eignung der Mitarbeitenden‘ (Eignungsprofil) abgeglichen. Die Eignung der Mitarbeitenden wird vor allem durch die Personalbeurteilung und anschließende Personalgespräche festgestellt. Auch der Einsatz von Assessment-Centern kann erwogen werden. Sofern Personalentwicklungsbedarf besteht, muss dieser durch geeignete Förder- und Bildungsmaßnahmen gedeckt werden. Nach Klärung des Personalentwicklungsbedarfs und der Qualifikation des Mitarbeitenden erfolgt ein Anforderungs-Eignungs-Vergleich.

Durch den Vergleich von Anforderungs- und Eignungsprofil werden die individuellen Personalentwicklungsbedürfnisse berücksichtigt. In Mitarbeitergesprächen wird der Personalentwicklungsbedarf mit den einzelnen Beschäftigten abgestimmt. Zusammenfassend sind die Alternativen aus Tabelle 5.2 möglich.

Anforderungs-Eignungs-Vergleich

Tabelle 5.2: Handlungsalternativen der Personalentwicklung (Mentzel 2012: 23)

Handlungsalternativen	
Ergebnisse des Anforderungs-Eignungs-Vergleichs	Aufgaben der Personalentwicklung
Anforderung und Eignung entsprechen sich	kein unmittelbarer Personalentwicklungsbedarf, lediglich Maßnahmen der Leistungserhaltung notwendig
Mitarbeitender erfüllt die gegenwärtigen Anforderungen seiner Stelle unzureichend	Vermittlung zusätzlicher Qualifikationen sowie ggf. Maßnahmen zur Änderung des Leistungsverhaltens
derzeitige Aufgaben werden sich durch technisch-organisatorische Maßnahmen ändern	Anpassung der Qualifikation an die neuen Anforderungen
horizontale Versetzung, d.h. Übernahme neuer Aufgaben mit geänderten Anforderungen auf der gleichen Hierarchieebene	Vermittlung neuer Qualifikationen entsprechend der geänderten Anforderungen
vertikale Versetzung, d.h. Aufstieg in eine anspruchsvolle Position mit gestiegenen Anforderungen	Festlegen der Aufstiegswege, die den individuellen Fähigkeiten entsprechen und Vermittlung neuer, anspruchsvollerer Qualifikationen

Instrumente der Personalförderung sind vor allem die Laufbahn- und Nachfolgeplanung sowie das Coaching und Mentoring (vgl. Oechsler, Paul 2019: 457 ff.).

Die **Laufbahnplanung** (auch als Karriereplanung bezeichnet) und **Nachfolgeplanung** sind spiegelbildlich zu sehen und verfolgen daher ähnliche Ziele. Unterschiede ergeben sich aus dem Blickwinkel der planerischen Überlegungen. Die Nachfolgeplanung verfolgt das Ziel einer optimalen Besetzung einer betrachteten Stelle nicht nur in der Gegenwart, sondern auch in der Zukunft. Dabei werden insbesondere für höherwertige Stellen geeignete Nachfolger des jetzigen Stelleninhabers sowie deren Qualifikation und Defizite ermittelt. Darauf aufbauend werden maßgeschneiderte Personalentwicklungsmaßnahmen durchgeführt.

Karriere- und Nachfolgeplanung

Im Gegensatz dazu geht die Laufbahnplanung vom einzelnen Mitarbeitenden aus und zeigt auf, welche Stellen diese Person im Laufe ihrer beruflichen Entwicklung besetzen sollte, sofern vorhandene Qualifikation und Potenzial optimal genutzt werden. Daraus leiten sich Maßnahmen der Personalentwicklung ab, die dazu erforderlich sind.

Die Laufbahn- und Nachfolgeplanung sorgen dafür, dass rechtzeitig qualifiziertes Personal zur Verfügung steht und damit eine interne Personalbeschaffung ermöglicht wird. Darüber hinaus erfolgt ein Überblick über das vorhandene Mitarbeiterpotenzial. Außerdem werden die Aufstiegswege und -hindernisse bzw. Aufstiegskriterien transparent.

Dennoch kann es zu Problemen kommen:

- Mitarbeitende weisen ein niedrigeres Potenzial auf, als am Anfang der Planung prognostiziert.
- Nach einer innerbetrieblichen Stellenausschreibung zeigt sich, dass andere Personen für die vorgegebene Stelle besser geeignet sind.
- Die Bedürfnisse der Mitarbeitenden können sich ändern.
- Es kann mittlerweile zu organisatorischen Umstrukturierungen kommen, die zu inhaltlichen Änderungen der Stelle oder sogar zu deren Wegfall führen.

Aus diesen Gründen sollte der Planungshorizont maximal fünf Jahre betragen und nicht mehr als zwei Versetzungsschritte umfassen. Regelmäßige Personalbeurteilungen und Mitarbeitergespräche veranschaulichen, ob die Pläne überarbeitet werden müssen.

Coaching und Mentoring zur Begleitung der Entwicklung

Beim **Coaching** handelt es sich um ein systematisches Beratungs- und Handlungskonzept. Den Beschäftigten wird dabei ein unternehmensinterner oder -externer Berater (Coach) zur Seite gestellt, der bei der Erfüllung von Führungsaufgaben sowie bei der Persönlichkeitsentwicklung, dem Abbau von Schwächen und dem Aufbau von Stärken unterstützt.

Im Gegensatz dazu handelt es sich beim **Mentoring** um eine langfristige Begleitung einer Nachwuchskraft (Mentee) durch eine erfahrene, häufig ältere Führungskraft (Mentor). Der Mentor fungiert als Ratgeber, Freund und Vorbild. Im Mittelpunkt steht der Sozialisierungsprozess des Mentee. Dieser soll schneller und sicherer in neue Aufgaben hineinwachsen. Dazu tauschen sich Mentor und Mentee regelmäßig aus. Der gesamte Zeitraum ist auf 2–5 Jahre angelegt.

Bildungsmaßnahmen

Um den ermittelten Qualifizierungsbedarf zu decken, müssen geeignete Maßnahmen ausgewählt werden (vgl. Stock-Homburg, Groß 2019: 304 ff.). Eine übliche Klassifikation zeigt Tabelle 5.3.

Mit Personalentwicklung **into-the-job** werden Maßnahmen bezeichnet, die den Erwerb allgemeiner oder beruflicher Kenntnisse und Fähigkeiten in Ausbildungsberufen oder Anlernausbildung (Trainee-Programme) ermöglichen.

Personalentwicklung **on-the-job** bezeichnet Maßnahmen, bei denen das Lernumfeld und das Funktionsumfeld des Mitarbeitenden weitgehend übereinstimmen. Im Mittelpunkt steht die Vermittlung von Wissen, Können oder Verhaltensweisen zur Lösung von Problemen am Arbeitsplatz. Der Großteil des Training-on-the-job erfolgt bei der täglichen Arbeit und wird deshalb nicht immer als Bildungsmaßnahme wahrgenommen.

Personalentwicklung **off-the-job** findet außerhalb des Arbeitsplatzes statt. Die Maßnahmen werden entweder in unternehmenseigenen Bildungszentren oder in außerbetrieblichen Institutionen durchgeführt. Der Schwerpunkt liegt auf der Vermittlung von theoretischem Wissen und dem Einüben von geänderten Verhaltensweisen.

Tabelle 5.3: Personalentwicklungsmaßnahmen im Überblick

into-the-job (Ermöglichung einer Berufstätigkeit)	
Berufsausbildung	Vermittlung zentraler Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten in einem Ausbildungsberuf
planmäßige Unterweisung	Vertrautmachung mit einer neuen Tätigkeit (Vorbereiten, Vorführen, Nachmachen, Üben)
Einarbeitung	Einarbeitung in die Stellenaufgaben und Integration in die soziale Struktur
Assistent/Stellvertreter	Einführung in andere Aufgabenbereiche bei gleichzeitiger Übernahme eines Teils der Verantwortung
Traineeprogramm	systematische Einarbeitung von Hochschulabsolventen (funktions-spezifisch oder ressortübergreifend)
Juniorfirma	Gründung eines teilautonomen Unternehmens, in dem die kaufmännischen und gewerblichen Auszubildenden alle Funktionen durch praktische Anwendung erlernen
on-the-job (während bzw. bei der Arbeit) einschließlich near-the-job (Ausgliederung aus dem Tagesgeschäft)	
Job-Rotation Job-Enrichment Job-Enlargement	Wissens- und Erfahrungssammlung durch einen systematischen Arbeitsplatztausch bzw. Bereicherung bzw. Erweiterung des Aufgabengebiets
Projektgruppe	Mitarbeit bei einer zeitlich befristeten Spezialaufgabe, in der Regel funktionsübergreifend
Qualitätszirkel	Mitarbeit bei der Suche nach Verbesserungspotenzialen im Unternehmen und Realisierung dieser Vorschläge
Auslandseinsatz	Gelegenheit, sich in einem anderen Umfeld (fachlich, Kultur und Sprache) zu bewähren
off-the-job (außerhalb der Arbeit)	
Fachseminare/Konferenzen	spezielles Wissensgebiet wird überwiegend passiv, durch Zuhören, vermittelt
berufsbegleitende Weiterbildung	Bank- oder Sparkassenakademie im Bankensektor, Fernstudium
Fallstudie	Simulation eines Problems, das in Einzelarbeit oder in einer Gruppe zu lösen ist
Planspiel	Simulation komplexer, realer Unternehmensprozesse
Rollenspiel	Teilnehmer übernehmen aufgrund einer vorher geschilderten Situation die anfallenden Rollen (häufig Konfliktsituationen)
Assessment-Center	Instrument der Personalentwicklung (siehe Personalauswahl)
Erfahrungsaustausch	Wiedergabe und Offenlegung von Erfahrungen/Problemen vor einer Gruppe ähnlich erfahrener Mitglieder mit dem Ziel gemeinsam entwickelter Problemlösungen

Abschließend erfolgt eine Kontrolle der Personalentwicklung.

5.3 Personalführung

5.3.1 Führungsinstrumente

Die Bedeutung der Personalführung hat in den letzten Jahrzehnten zugenommen. Der Erfolg von Teams und somit auch von Unternehmen wird deutlich durch eine erfolgreiche Personalführung beeinflusst.

Inhalt der Personalführung

Personalführung beinhaltet die Gestaltung, Lenkung und Entwicklung des Verhaltens von Mitarbeitenden im Hinblick auf ein unternehmerisches Ziel (vgl. Huber 2018: 151). Personalführung ist ein kommunikativer Prozess, der durch folgende Merkmale gekennzeichnet ist (vgl. Nicolai 2019: 275):

- Mindestens sind zwei Personen (Führender und Geführter) beteiligt.
- Zwischen ihnen findet eine soziale Interaktion statt.
- Durch die Personalführung erfolgt eine zielorientierte Einflussnahme, die zum Erreichen eines bestimmten Ergebnisses beitragen soll.
- Durch die Einflussnahme wird ein Verhalten ausgelöst.

Zu den Führungsinstrumenten gehören (vgl. Schirmer, Woyd 2016: 213 ff.; Stock-Homburg, Groß 2019: 593 ff.) vor allem:

- Zielvereinbarungen
- Information und Kommunikation
- Kooperation, Delegation und Partizipation

Management by Objectives – Führen durch Zielvereinbarungen

Bei der Führung durch Zielvereinbarung (Management by Objectives) beginnt der Prozess mit der Entwicklung der Unternehmensziele und Leistungsmaßstäbe. Aus diesen Oberzielen werden Bereichs-, Abteilungs- und Mitarbeiterziele abgeleitet. Dann gleichen Vorgesetzte und Mitarbeitende ihre Zielvorstellungen miteinander ab. Die **gemeinsam vereinbarten Ziele** werden in der Regel **schriftlich fixiert**. Wichtig sind folgende Bedingungen:

- Die vereinbarten Ziele müssen mit der Unternehmenspolitik und den allgemeinen Unternehmenszielen vereinbar sein.
- Der Mitarbeitende muss die Zielerreichung selbst beeinflussen können.
- Die Ziele müssen im Hinblick auf Inhalt, Umfang und Zeit operationalisiert, das heißt überprüfbar sein.
- Die Ziele sollen den Mitarbeitenden weder über- noch unterfordern, sondern an seiner Qualifikation ausgerichtet sein.
- Um eine Kontrolle zu ermöglichen, muss die Zielerreichung messbar sein.

Nach der Zielvereinbarung arbeitet der Beschäftigte eigenverantwortlich auf die Zielerreichung hin. In regelmäßigen Abständen werden Zwischenergebnisse und Ziele verglichen. Voraussetzung für ein Management by Objectives ist daher ein funktionierendes Kontrollsystem, das die notwendigen Informationen zur Eigen- und Fremdkontrolle liefert. Die Auswahl der Methoden zur Zielerreichung bleibt dem Mitarbeitenden überlassen.

Kernziel eines Management by Objectives ist die **Stärkung der Motivation der Mitarbeitenden**, da damit das Bedürfnis nach mehr Eigeninitiative und Selbständigkeit befriedigt wird. Durch den Meinungsaustausch zwischen Vorgesetzten und

Mitarbeitenden werden die Ziele und deren Ausprägung transparent. Gleichzeitig werden Vorgesetzte entlastet, da sich die Eingriffe auf ein Minimum reduzieren.

Information stellt ein **zweckorientiertes Wissen** dar. Im Hinblick auf die Personalführung geht es um die für die Aufgabenerfüllung und das Aufgabenumfeld notwendigen bzw. nützlichen Informationen. Sie dienen dazu

- den Leistungsbeitrag des Mitarbeitenden zu unterstützen.
- die Identifikation der Beschäftigten mit ihrem Unternehmen zu stärken.
- eine Vertrauensbasis zu schaffen und zu erhalten.
- die Partnerschaft zu stärken.

Die Informationen können durch Schreiben und Aktennotizen, Berichte, aber auch das Mitarbeitergespräch erfolgen.

Kommunikation stellt den **Austausch von Informationen** dar. Von besonderer Bedeutung sind:

- Mitarbeitergespräch: Einweisung, Information, Beratung des Mitarbeitenden.
- Konfliktgespräch: Die Führungskraft hat einen Streit zwischen Mitarbeitenden der Abteilung zu lösen. Auch Beschwerden der Mitarbeitenden können Konfliktgespräche auslösen.
- Dienstgespräch: Übermittlung von Anweisungen, Aufträgen, Anordnungen bzw. Weisungen an einen Mitarbeitenden.
- Kritikgespräch: Die Führungskraft soll falsches Verhalten des Mitarbeitenden korrigieren und mangelnde Leistung ansprechen.
- Beratungsgespräch: Es erfolgt, wenn der Mitarbeitende nicht mit seiner Arbeit zurechtkommt und die Führungskraft die nötige Unterstützung geben muss.
- Beurteilungsgespräch: Es wird nach der Durchführung der Personalbeurteilung des Mitarbeitenden geführt. Der Mitarbeitende erhält Erläuterungen zur Beurteilung und Gelegenheit zur Stellungnahme.

Als **Kooperation** wird eine Zusammenarbeit von mindestens zwei Personen bezeichnet, die gemeinsam eine Aufgabe erfüllen sollen. Im Hinblick auf die Personalführung müssen Vorgesetzte die **gemeinschaftliche Aufgabenerfüllung** unterstützen, indem sie Kooperation anerkennen und honorieren. Zwischen den Mitarbeitenden muss das wechselseitige Helfen und Unterstützen der an der Aufgabenerfüllung beteiligten Personen gefördert werden.

Die **Delegation** ist die **Übertragung von klar umrissenen Aufgaben**, zugehörigen Kompetenzen und der damit verbundenen Verantwortung auf hierarchisch nachgeordnete Organisationseinheiten. Mittels Delegation ist auch die Motivation der Mitarbeitenden beeinflussbar. Sie stellt nicht nur die Übertragung einer Aufgabe dar. Vielmehr sind damit auch eine Kompetenz und Verantwortung verbunden. Mit der Kompetenz ist die Befugnis einer Person gemeint, auf der Basis der fachlichen Zuständigkeit geeignete Maßnahmen zu ergreifen:

- Entscheidungskompetenz: Befugnis eine Entscheidung zu treffen.
- Weisungskompetenz: Befugnis Aufträge oder Anweisungen an Mitarbeitende zu erteilen.
- Verpflichtungskompetenz: Befugnis gegenüber der Unternehmensumwelt, bspw. die Unterschriftenberechtigung des Prokuristen.

Zweck von Informationen und Kommunikation

Kooperation, Delegation und Partizipation als Ansätze zur Zusammenarbeit

- Verfügungskompetenz: Befugnis über Sachen und Rechte zu verfügen (z.B. Informationen aus der EDV abzurufen).
- Informationskompetenz: Recht, bestimmte Daten (z. B. aus dem Rechnungswesen) zu beziehen.

Mit der Verantwortung ist das persönliche Einstehen für die Folgen der vom Mitarbeitenden veranlassten Handlungen und Entscheidungen verbunden.

Mit **Partizipation** ist die **Beteiligung** einzelner Beschäftigter oder einer Gruppe an Entscheidungen der Führungskraft verbunden. Ziel ist es, dass die Mitarbeitenden ihre Sachkenntnisse einbringen und den Entscheidungsprozess qualitativ unterstützen.

5.3.2 Führungsstile

In der Literatur werden zahlreiche Führungsstile und Typologien bzw. Führungsmodelle unterschieden. In reiner Form kommen die häufig gewählten Idealtypen selten vor. Sie dienen jedoch einer grundsätzlichen Orientierung zur Unterscheidung von spezifischem Führungsverhalten.

Im Folgenden Abschnitt werden zwei Konzepte vorgestellt:

- Ansatz von Tannenbaum und Schmidt
- Ansatz von Blake und Mouton

Ansatz von Tannenbaum und Schmidt

Einordnung des Führungsstils nach Verhaltenstendenzen

Dieser Ansatz findet in der Management-Praxis verbreitete Anwendung. Es handelt sich um eine **bipolare Darstellung mit den Ausprägungen autoritärer Führungsstil und kooperativer Führungsstil**. Es wird unterstellt, dass die Vorgesetzten relativ unabhängig von der jeweiligen Situation beständige Verhaltenstendenzen aufweisen vgl. Berthel, Becker 2017: 178; Bröckermann 2016: 276 ff.; Stopp, Kirschten 2012: 217 f.).

Merkmale autoritärer Führung

Ein autoritärer Führungsstil zeichnet sich durch eine **vorgesetztenzentrierte Führung** aus, ohne dass Mitarbeitende beteiligt werden. Die Entscheidungen der Führungskraft haben den Charakter von Anordnungen, die der Mitarbeitende bedingungslos auszuführen hat. Die Vorgesetzten haben typischerweise ein **distanziertes** Verhältnis zu den Mitarbeitenden. Sie unterstellen, über die größere Einsicht und den größeren Sachverstand zu verfügen.

Anforderungen an autoritär führende Vorgesetzte sind:

- hohe Selbstverantwortung
- starke Selbstkontrolle
- weite Voraussicht
- gute Entscheidungsfähigkeit
- hohes Durchsetzungsvermögen
- große Überzeugungskraft

Ein wesentlicher Vorteil autoritärer Führung liegt in der hohen Entscheidungsgeschwindigkeit. Die Nachteile überwiegen und sind in der mangelnden Motivation, Selbständigkeit und Entwicklungsmöglichkeit der Mitarbeitenden zu sehen.

Bei einem kooperativen Führungsstil werden die betrieblichen Aktivitäten im **Zusammenwirken der Führungskräfte und der Mitarbeitenden** gestaltet. Die Vorgesetzten beziehen ihre Mitarbeitenden bei der Entscheidungsfindung mit ein. Die Führungskraft erwartet von ihren Mitarbeitenden sachliche Unterstützung und trifft ihre Entscheidungen unter Berücksichtigung der Überlegungen und Einwendungen der Mitarbeitenden. Die Mitarbeitenden sind in der Lage, das „Tagesgeschäft“ relativ eigenständig zu bearbeiten.

Merkmale kooperativer Führung

Anforderungen an kooperativ führende Vorgesetzte sind:

- starke Aufgeschlossenheit
- Vertrauen in die Mitarbeitenden
- Verzicht auf persönliche Vorrechte
- Fähigkeit und Bereitschaft zur Delegation
- angemessene Dienstaufsicht
- zweckdienliche Erfolgskontrolle

Vorteile des kooperativen Führungsstils liegen vor allem in den sachgerechten Entscheidungen, der hohen Motivation und Förderung der Mitarbeitenden. Der Nachteil ist möglicherweise in einer verlangsamten Entscheidungsgeschwindigkeit zu sehen.

Abb. 5.2 zeigt, dass der rein autoritäre bzw. ausschließlich kooperative Führungsstil Extreme sind, die sich in mehreren Varianten immer mehr annähern.

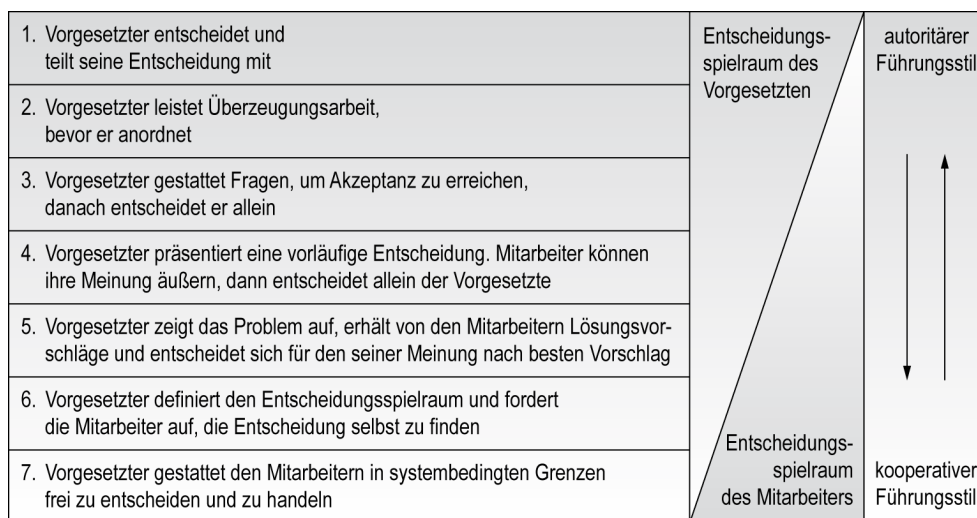


Abb. 5.2: Schema nach Tannenbaum und Schmidt
(Eigene Abbildung in Anlehnung an Bröckermann 2016: 276)

Ansatz von Blake und Mouton

Werden zwei Beurteilungskriterien betrachtet, wobei für jedes eine Dimension vorhanden ist, wird von einem zweidimensionalen Führungsstil gesprochen. Dazu zählt das Konzept von Blake/Mouton (vgl. Nicolai 2019: 283 ff.; Stock-Homburg, Groß 2019: 545), das auch als **Verhaltensgitter oder Managerial Grid** bezeichnet wird.

Einordnung des Führungsstils bzgl. Mitarbeitenden und Aufgaben

In der vertikalen Ebene des Koordinatensystems wird das **personenbezogene Führungsverhalten** dargestellt. In der horizontalen Ebene wird das **aufgabenorientierte Führungsverhalten** aufgezeigt. Die Ziffer 9 bezeichnet die höchste, die Ziffer 1 die niedrigste Ausprägung.

Aus dem Verhaltensgitter lassen sich grundsätzlich 81 mögliche Ausprägungen des Führungsstils ermitteln (siehe Abb. 5.3). Es lassen sich fünf typische Führungsstile ableiten:

- **1.1-Führungsstil:** Diese Führung ist weder auf hohe Arbeitsleistung ausgerichtet noch auf den Aufbau von zwischenmenschlichen Beziehungen.
- **1.9-Führungsstil:** Diese Führung stellt die Mitarbeiterorientierung in den Mittelpunkt. Es herrscht ein gutes Betriebsklima. Die Mitarbeiterinteressen werden in den Mittelpunkt gestellt. Dies soll eine spannungslose und freundliche Atmosphäre bewirken. Die erbrachten Leistungen sind kaum Gegenstand der Führung und liegen unterhalb einer Normalleistung.
- **5.5-Führungsstil:** Der Führungsstil ist auf eine durchschnittliche Leistungsorientierung und eine durchschnittliche Mitarbeiterorientierung ausgerichtet. Ergebnis: Es wird ein akzeptables Arbeitsklima und durchschnittliches Leistungsniveau erreicht.
- **9.1-Führungsstil:** Im Mittelpunkt steht eine hohe Arbeitsleistung. Persönliche Interessen des Personals bleiben ohne weitere Beachtung. Dieser Führungsstil entspricht dem autoritären Führungsstil.
- **9.9-Führungsstil:** Dieser Führungsstil ist auf eine hohe Arbeitsleistung bei gleichzeitig hoher Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten ausgerichtet. Eine hohe Arbeitsleistung von engagierten Mitarbeitenden wird ebenso angestrebt und gefördert wie eine vertrauensvolle Zusammenarbeit.

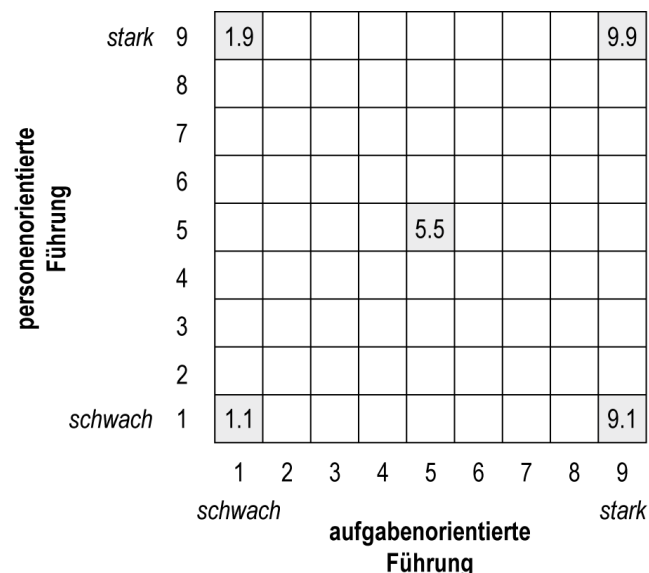


Abb. 5.3: Konzept nach Blake und Mouton (vgl. Stock-Homburg, Groß 2019: 545)

kritische Aspekte

Der Ansatz von Blake und Mouton erweitern das mögliche Spektrum an Führungsverhalten. Kritisch bleibt, dass der „ideal“ Führende angestrebt wird, der nach diesem Modell sowohl die menschliche als auch produktive Ausrichtung bei seinem Führungsstil in einem Höchstmaß verfolgt. Zielkonflikte bei simultaner Maximierung von Personen- und Produktionsorientierung bleiben unberücksichtigt. Situative Aspekte

(z. B. in Abhängigkeit vom konkreten Mitarbeitenden, der konkreten Aufgabe oder die Bedeutung der Entscheidungsgeschwindigkeit) bleiben ohne weitere Beachtung.

5.4 Personalbindung

Gesellschaftlicher und demographischer Wandel sowie weitergehende Individualisierungstendenzen stellen Herausforderungen für das Personalmanagement dar. Folgende Themen sind in diesem Zusammenhang zu berücksichtigen:

Work-Life-Balance

Beim Thema Work-Life-Balance geht es um die Frage, welche Möglichkeiten auf den Ebenen der Politik, der Unternehmen sowie einzelner Personen und deren persönlichen Beziehungen bestehen, um **berufliches und privates Leben miteinander in Einklang zu bringen**. Ziele sind die Bewältigung der Anforderungen aus Beruf einerseits und Privatleben andererseits sowie ein möglichst hohes Maß an Zufriedenheit aufgrund der Vereinbarkeit von beiden. Konflikte zwischen Privatleben und Beruf sollen minimiert werden (vgl. Schneewind 2014: 94 ff.).

Schwerpunkte der Familienförderung als einem besonderen Thema in diesem Kontext bestehen in der Unterstützung junger Familien mit Kindern, dem Engagement für alleinerziehende Mütter und Väter sowie in der Vereinbarkeit von Pflegeverpflichtungen für Familienangehörige mit dem Arbeitsalltag. Zu entwickeln sind Arbeitszeit- und Karrieremodelle, die Beruf und Familie nicht als Gegensatz verstehen, sondern um eine Integration bemüht sind.

Beispielhafte Maßnahmen auf staatlicher Ebene:

- gesetzgeberische Maßnahmen (z. B. Erziehungsgeld, Elternzeit, Recht auf Teilzeitarbeit)
- Bereitstellung finanzieller Mittel (z. B. Elterngeld, familienorientierte Steuerprivilegien)
- Bereitstellung von Infrastruktur (z. B. flexible Öffnungszeiten für Kinderbetreuungseinrichtungen)

Beispielhafte Maßnahmen auf Unternehmensebene:

- Flexibilität am Arbeitsplatz (z. B. Gleitzeit, Teleworking)
- Gewährung von freien Zeiten (z. B. Regelungen bei familiären Notfällen)
- Betreuungseinrichtungen (z. B. betrieblicher Kindergarten, Hilfe bei der Gewinnung von Tagesmüttern und finanzielle Zuschüsse zur Kinderbetreuung)
- Persönliche Weiterbildung (z. B. Training für Stress-, Konflikt- oder Zeitmanagement)

Diversity Management

Auf Grund des Wertewandels (z. B. vermehrte Erwerbstätigkeit von Frauen), der demografischen Veränderungen (z. B. viele ältere Beschäftigte) und der Realität, dass immer mehr Unternehmen ihre Geschäftsaktivitäten internationalisieren (z. B. Beschaffung von ausländischen Mitarbeitenden) wird die Bandbreite an **Vielfalt unter den Beschäftigten** einer Unternehmung immer größer.

Dimensionen des Diversity Managements

Daraus ergibt sich auch die Frage, wie eigentlich die Unterschiedlichkeiten der Beschäftigten (Diversität) für den Unternehmenserfolg genutzt werden können.

Wesentliche Diversity-Dimensionen sind vor allem:

- Alter
- Geschlecht
- Ethnische Herkunft
- Nationalität
- Krankheiten
- Behinderung
- Lebensstil

Insbesondere in den letzten zehn Jahren gewinnt das Thema Diversity in Deutschland immer mehr an Bedeutung. Wie eine aktuelle Untersuchung der 30 Dax-Unternehmen zeigt, haben nahezu alle einen konkreten Ansprechpartner für Diversity benannt und die Charta der Vielfalt ratifiziert (vgl. Bartscher, Nissen 2017: 566 ff.).

Letztlich besteht das Ziel eines Diversity-Managements darin, eine Organisation zu schaffen, die nicht ausschließlich an der Leistungsfähigkeit, den Potenzialen, den Erwartungen und den Bedürfnissen einer einzelnen Beschäftigtengruppe ausgerichtet ist. Vielmehr sollen verschiedene Gruppen von Beschäftigten aktiv in das Unternehmen integriert werden. Darin liegt das Ziel zu Grunde, dass ein Unternehmen ökonomische Vorteile generieren kann, wenn es der Vielfalt seiner Beschäftigten insbesondere im Rahmen des Personalmanagements gerecht wird (vgl. Stock-Homburg, Groß: 2019: 792 f.).

Am Beispiel Geschlecht zeigt die folgende Tabelle konkrete Maßnahmen.

Tabelle 5.4: Beispielhafte Personalmanagementmaßnahmen mit weiblichen Führungskräften und Mitarbeiterinnen (Stock-Homburg, Groß 2019: 793)

Handlungsfeld	Ansatzpunkt 1: Erweiterung des Berufswahlspektrums	Ansatzpunkt 2: Förderung der Vereinbarkeit von Beruf, Karriere und Familie	Ansatzpunkt 3: Förderung der Potenziale weiblicher Führungskräfte bzw. Mitarbeiterinnen
Unternehmenskultur	Ermutigen von Frauen, männlich dominierte Berufe auszuüben (z. B. Zukunftstag und Förderprogramme für Frauen in Männerberufen).	Ausrichten auf den konstruktiven und offenen Umgang mit weiblichen Führungskräften und Mitarbeiterinnen. Etablieren von Familienfreundlichkeit in den Werten und den Verhaltensweisen der Organisationsmitglieder.	Verankern der geschlechtsunabhängigen Förderung von Leistungsträgern in den Werten der Organisationsmitglieder. Honorieren von Führungskräften, welche potenzialstarke Mitarbeiterinnen fördern.
Personalbedarfsplanung	Schaffen einer ausgewogenen Relation zwischen handlungsorientierten und emotional orientierten Merkmalen in Anforderungsprofilen. Entwickeln von geschlechtsneutralen Anforderungsprofilen für männlich dominierte Berufe.	Ausarbeiten von Anforderungsprofilen, die eine Vereinbarkeit von Beruf, Karriere und Familie ermöglichen. Berücksichtigen flexibler Arbeitskonzepte in zeitlicher und räumlicher Hinsicht in Stellenprofilen.	

Handlungsfeld	Ansatzpunkt 1: Erweiterung des Berufswahlspektrums	Ansatzpunkt 2: Förderung der Vereinbarkeit von Beruf, Karriere und Familie	Ansatzpunkt 3: Förderung der Potenziale weiblicher Führungskräfte bzw. Mitarbeiterinnen
Personalgewinnung	Analysieren spezifischer berufsbezogener Bedürfnisse weiblicher Bewerber im Rahmen der Arbeitsmarktanalyse. Gezieltes Ansprechen potenzieller weiblicher Bewerber für männlich dominierte Berufe.		Sicherstellen von Chancengleichheit im Auswahlprozess.
Personalentwicklung		Schaffen attraktiver unternehmensinterner Karrierewege, die eine Vereinbarkeit von Beruf, Karriere und Familie ermöglichen.	Sensibilisieren und Trainieren von Frauen im Bereich persönliche Strategiedefinition/Karriereplanung. Einrichten von Mentoringprogrammen oder Netzwerken für weibliche Führungskräfte und Mitarbeitende.
Mitarbeiter- bzw. Teamführung		Berücksichtigen familiärer Verpflichtungen der Beschäftigten bei der Festlegung interner Termine. Eingehen auf persönlich-familiärer Belange von Mitarbeitenden mit Familienaufgaben.	Übertragen verantwortungsvoller Aufgaben unabhängig vom Geschlecht der Mitarbeitenden. Unterstützen von Mitarbeiterinnen bei der Entwicklung einer beruflichen Strategie.

Fallbeispiel (vgl. Stock-Homburg, Groß 2019: 819 f.)

Das Versicherungsunternehmen HUK-Coburg ging Ende 2007 der Frage nach, warum trotz des Gesamtanteils der Mitarbeiterinnen im Unternehmen von 58 Prozent, deutlich weniger Frauen als Männer an Assessment-Centern zur Identifikation von Führungspotenzial teilnehmen. Von den 59 % an einer Führungsposition interessierten Befragten gaben 40 % an, die Anforderungen, die eine solche Stelle mit sich bringt, nicht zu erfüllen (z.B. fehlende fachliche Qualifikation). Fast genauso viele Frauen (37 %) führten Probleme bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie als Hindernis an. Außerdem wurde die eine den Führungspositionen immanente Vollzeitätigkeit als Hindernis gesehen.

Die HUK-Coburg hat u.a. folgende Konsequenzen gezogen:

- Einrichtung zur Kinderbetreuung für Kinder unter drei Jahren
- Vierwöchige Sommerferienbetreuung für Kinder von 6-12 Jahren
- Überarbeitung der Führungsgrundsätze
- Gezieltes Personalmarketing für Frauen
- Sensibilisierung der Führungskräfte zur Erkennung und Förderung des Potenzials von Frauen
- Veränderung der Arbeitszeitmodelle für Gruppenleitungspositionen

Betriebliches Gesundheitsmanagement

Technologische Innovationen, flache Hierarchien und digitale Arbeitsprozesse haben in den letzten Jahrzehnten dazu geführt, dass sich die Anforderungen an Führungskräfte und Mitarbeitende stark gewandelt haben. Damit verbunden sind überdurchschnittliches Engagement, hohe zeitliche Flexibilität, Arbeiten unter Zeitdruck und eine durch neue Kommunikationstechnologien bedingte ständige Erreichbarkeit.

Herausforderungen für das Gesundheitsmanagement

Daher nehmen insbesondere negative psychische Beanspruchungsfolgen von Beschäftigten aller Hierarchieebenen stark zu. Untersuchungen (vgl. Stock-Homburg, Groß 2019: 828 ff.) zeigen, dass jeder zweite Befragte davon ausgeht, von Burnout bedroht zu sein und sechs von zehn Befragten zumindest gelegentlich über typische Burnout-Symptome wie anhaltende Erschöpfung, innere Anspannung usw. klagen. So hat sich die Anzahl der Arbeitsunfähigkeitstage je 100 Versicherte aufgrund psychischer Erkrankungen von 1997 bis 2017 von 76,7 auf 249,9 mehr als verdreifacht. Die Arbeitsunfähigkeitsfälle je 100 Versicherte stiegen im selben Zeitraum von 2,5 auf 7,0.

Auf Grund dieser Situation müssen sich Unternehmen verstärkt mit der Frage auseinandersetzen, wie sie ihre Führungskräfte und Mitarbeitenden im Umgang mit hoher Arbeitsbelastung unterstützen können.

Ziel des betrieblichen Gesundheitsmanagements ist der langfristige Erhalt der physischen und psychischen Gesundheit der Mitarbeitenden. Stressbelastung, Burnout-Syndrom oder Workaholics (Arbeitssucht) sind Phänomene, die eine gesundheitsgefährdende Überbeanspruchung von Beschäftigten darstellen und mit einem übermäßigen Konsum von Medikamenten, Alkohol, Nikotin oder Drogen einhergehen können. Aus medizinischer und psychologischer Sicht stehen zur Unterstützung der betroffenen Personen Maßnahmen wie Schulungen, Trainings- oder Bewältigungstechniken zur Verfügung.

Ein betriebliches Gesundheitsmanagement umfasst zwei Säulen. Dazu gehören einerseits gesetzlich verpflichtende Maßnahmen zum Arbeits- bzw. Gesundheitsschutz und andererseits freiwillige Maßnahmen zur Gesundheitsförderung. Daraus ergibt sich eine win-win-Situation, da sich damit auch die Arbeitsunfähigkeit von Mitarbeitenden reduzieren lässt. Mehrere Untersuchungen zeigen, dass das betriebliche Gesundheitsmanagement direkt zum Erhalt der psychischen und physischen Gesundheit von Beschäftigten beiträgt und somit indirekt einen positiven Einfluss auf ökonomische Indikatoren (z. B. erhöhte Produktivität) bzw. einen positiven Einfluss auf das Arbeitgeberimage ausübt.

Übungsaufgaben

- 5.1) Erläutern Sie, was das Arbeitsfeld Personaleinsatz umfasst.
- 5.2) Zeigen Sie im Rahmen eines Beispiels einen Laufbahnplan und einen Nachfolgeplan. Zeigen Sie, wodurch sich beide Konzepte voneinander unterscheiden. Welche zwei Vor- und Nachteile sehen Sie bei der Einführung dieser Konzepte?
- 5.3) Erklären Sie den Begriff Management by Objectives.
- 5.4) Erklären Sie die wesentlichen Aspekte des Verhaltensgitters nach Blake und Mouton.
- 5.5) Warum ist Personalbindung für ein Unternehmen wichtig? Welche Gestaltungsbereiche gibt es, um die Personalbindung zu erhöhen?

6 Personalentlohnung

Nach dem Durcharbeiten dieses Kapitels

Lernziele

- ⇒ wissen Sie, welche Arten der Personalentlohnung zur Verfügung stehen.
- ⇒ haben Sie außerdem verstanden, warum die Notwendigkeit eine Arbeitsbewertung notwendig ist.

6.1 Entlohnungsgerechtigkeit

Die Erstellung und Qualität einer betrieblichen Leistung durch die Beschäftigten eines Unternehmens wird durch die konkrete Ausgestaltung des Entgeltsystems in besonderem Maße beeinflusst, da sich dieses direkt oder indirekt auf die Motivation auswirkt.

Zum Entgelt zählen nicht nur die Höhe der **Gehaltszahlung**, sondern darüber hinaus auch **Sozialleistungen und Beteiligungssysteme**. Monetäre Anreize zielen – motivationstheoretisch betrachtet – vor allem auf die Befriedigung der Grundbedürfnisse und Sicherheitsbedürfnisse. Aber auch als Statussymbol und zur Befriedigung der Anerkennungsbedürfnisse sind sie von Bedeutung.

**monetäre und
nicht monetäre Anreize**

Neben diesen monetären bzw. materiellen Anreizen sind darüber hinaus nicht-monetäre oder immaterielle Anreize bedeutsam. Hierzu zählen beispielsweise Möglichkeiten zur Personalentwicklung, Aufstiegsmöglichkeiten, Arbeitszeitgestaltung, Kommunikation, Gruppenmitgliedschaft und die Personalführung.

Die Höhe der Entlohnung von Mitarbeitenden für gleichwertige Aufgaben weicht teilweise deutlich in verschiedenen Unternehmen, Ländern, Branchen, Tarifgebieten usw. ab. Es mangelt an objektiven Maßstäben für eine solche Beurteilung, zumal die Entlohnungsgerechtigkeit einen ethischen Wert einer Kultur oder Gesellschaft darstellt.

Beispiel Arbeitskosten im verarbeitenden Gewerbe nach Staaten

Angesichts der unterschiedlichen Rahmenbedingungen existiert keine absolute Entgeltgerechtigkeit. Werden beispielsweise die Arbeitskosten im Industriebereich betrachtet (vgl. IW Köln 2019), betragen diese in Deutschland 41,00 €. Dies ist zwar keine Spitzenstellung (z. B. in der Schweiz 51,50 €, Norwegen 48,40 €, Dänemark 45,60 €, Belgien 42,70 €), allerdings erreicht von den größeren Volkswirtschaften lediglich Frankreich mit 37,90 € deutsches Niveau. Die USA (33,50 €) und das Vereinigte Königreich (26,50 €) liegen deutlich darunter. Deutliche Unterschiede ergeben sich im Vergleich zu Ungarn (9,70 €), Polen (9,20 €), China (7,00 €) und den Philippinen (1,70 €).

Innerhalb eines Landes wird für ein bestimmtes Unternehmen oder für eine bestimmte Branche versucht, eine relative Entgeltgerechtigkeit herbeizuführen. Kriterien sind dabei (vgl. Holtbrügge 2018: 207 ff.; Huf 2020: 71 ff):

**Kriterien für
Entgeltgerechtigkeit**

- Anforderungsabhängig: Je nach Schwierigkeitsgrad der Arbeitsleistung wird ein entsprechend höheres oder niedrigeres Entgelt bezahlt.
- Leistungsabhängig: Die Entlohnung soll quantitative oder qualitative Leistungsunterschiede berücksichtigen.
- Erfolgsabhängig: Der Erfolg des Unternehmens soll beim Entgelt berücksichtigt werden.

- Qualifikationsabhängig: Qualifikationsunterschiede (z. B. Hochschulabsolventen, Facharbeiter, angelernte Beschäftigter) führen zu Entgeltunterschieden.
- Statusabhängig: Insbesondere Faktoren wie Lebensalter, Familienstand, Anzahl der Kinder sollen beim Entgelt berücksichtigt werden.

6.2 Rechtlicher Rahmen des Entgelts

Rechtsgrundlagen für die Entlohnung können Gesetze, Tarifverträge, Betriebsvereinbarungen und Arbeitsverträge sein.

relevante Gesetze Zahlreiche Gesetze enthalten für die Personalentlohnung wichtige Regelungen. Dazu zählen vor allem

- Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG)
- Bundesurlaubsgesetz (BUrlG)
- Bürgerliches Gesetzbuch (BGB)
- Entgeltfortzahlungsgesetz (EntgFG)
- Tarifvertragsgesetz (TVG)
- 5. Vermögensbildungsgesetz (VermBG)
- Mindestlohngesetz (MiLoG)

Mindestlohn Seit Januar 2015 wird die Untergrenze des zu zahlenden Lohnes durch das Mindestlohngesetz geregelt. Danach haben Arbeitnehmer einen Anspruch auf die Zahlung eines Arbeitsentgelts in Höhe des Mindestlohns, seit dem 01.01.2020 9,35 €. Die Mindestlohnkommission hat ihre Empfehlungen darüber hinaus bis Ende 2022 abgegeben. Danach soll der Mindestlohn in vier Stufen steigen (vgl. DGB 2020):

01.01.2021 – 30.06.2021: 9,50 €	01.07.2021 – 31.12.2021: 9,60 €
01.01.2022 – 30.06.2022: 9,82 €	01.07.2022 – 31.12.2022: 10,45 €

Tarifverträge Bei Tarifverträgen sind zu unterscheiden:

- Manteltarifvertrag: Dieser beinhaltet Regelungen für allgemeine Entlohnungsbestimmungen (z. B. zur Arbeitsbewertung), Akkordarbeit, Lohnfortzahlung). Dieser Teil des Tarifvertrags bleibt häufig über längere Zeit unverändert.
- Lohn- und Gehaltstarifvertrag: Hier erfolgt die konkrete Festlegung der Lohn- bzw. Gehaltshöhe. Dieser Teil des Tarifvertrages wird in kürzeren Zeiträumen (z. B. nach 1–2 Jahren) angepasst.

Betriebsvereinbarungen Sofern das Unternehmen keinem Tarifvertrag unterliegt, werden die oben genannten Punkte in Betriebsvereinbarungen geregelt.

Darüber hinaus sind folgende Regelungen von Bedeutung, da hier der Betriebsrat ein Mitbestimmungsrecht (§ 87 Abs. 1 Ziff. 6, 10 und 11 BetrVG) hat:

- Bei der Einführung und Anwendung technischer Einrichtungen, die dazu bestimmt sind, das Verhalten und die Leistung der Arbeitnehmer zu überwachen (z. B. Zeiterfassungssysteme).
- Bei Fragen der betrieblichen Lohngestaltung und vor allem bei der Aufstellung von Entlohnungsgrundsätzen und der Einführung neuer Entlohnungsmethoden.
- Bei der Festsetzung der Akkord- und Prämiensätze und vergleichbaren leistungsbezogenen Entgelten.

Die Arbeitsverträge enthalten mindestens folgende Regelungen:

Arbeitsvertrag

- Art des Entgelts (z. B. Gehalt, Lohn, Provisionen)
- Höhe des Entgelts (z. B. bestimmte Gehaltsgruppe)
- Fälligkeit des Entgelts (z. B. Monatsmitte)
- Auszahlungsweise des Entgelts (z. B. Überweisung)
- Vergütung von Mehrarbeit
- Vergütung von Schichtarbeit
- Vergütung von Nacharbeit
- Vergütung von Sonntagsarbeit
- Vergütung von Feiertagsarbeit
- Erfolgsbeteiligung

6.3 Entgeltformen

Die wesentlichen Bestandteile des Arbeitsentgelts und damit von Entlohnungsformen sind die sogenannten Grundvergütungen (vgl. Horsch 2020: 60 f.; Oechsler, Paul 2019: 402 ff.). Abb. 6.1 zeigt die möglichen Ansätze.

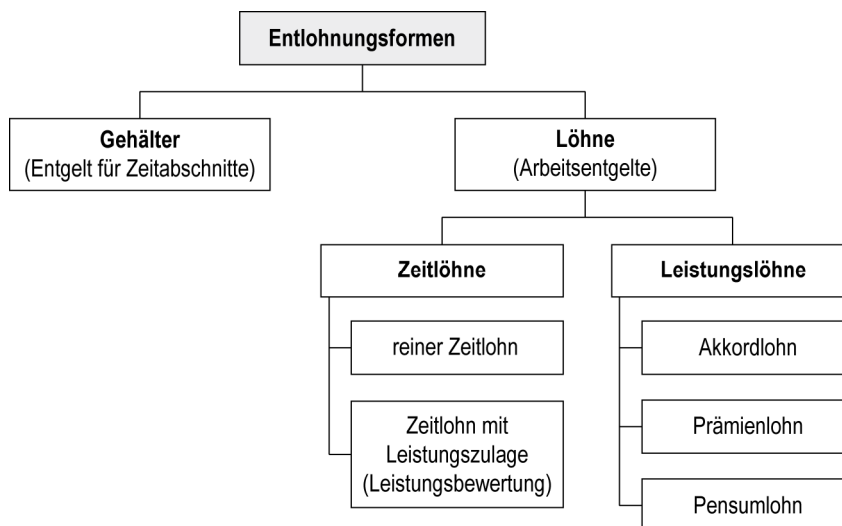


Abb. 6.1: Entlohnungsformen (Huber 2018: 141)

Die übliche Form des Grundentgelts ist heute bei Angestellten das **Gehalt** und bei Arbeitern der **Zeitlohn**. In beiden Fällen wird das Arbeitsentgelt nach Dauer der Arbeitszeit ohne direkten Bezug zur erbrachten Leistung gewährt. Während das Gehalt eine feste Zahlungsgröße darstellt, die auf den Monat bezogen ist, sind Löhne teilweise von der Anzahl der geleisteten Arbeitsstunden abhängig.

Gehalt und Zeitlohn

Da alleine die Anwesenheit des Arbeitnehmers für die Zahlung des Entgelts ausschlaggebend ist, wird davon ausgegangen, dass im Durchschnitt eine für typisch gehaltene Normalleistung erbracht wird.

Gehälter und Zeitlöhne werden als Entgeltformen dann herangezogen, wenn keine direkte Beeinflussbarkeit der quantitativ messbaren Arbeitsleistung gegeben ist und qualitative Anforderungen wie Präzision und Sorgfalt dominieren.

Um den Leistungsaspekt nicht völlig außer Acht zu lassen, können Gehälter und Zeitlöhne durch Leistungszulagen ergänzt werden, die sich insbesondere auf zuvor erfolgte Personalbeurteilungen stützen.

Alternativ zu Gehältern und Zeitlöhnen kann die Entlohnung auf der Basis von Leistungslöhnen erfolgen. Dies ist konkret als Akkordlohn, Prämienlohn oder Pensumlohn möglich.

Akkordlohn

Der Akkordlohn besteht aus zwei Teilen: Einerseits einem (z. B. tariflich) garantierten Grundlohn und andererseits einem leistungsabhängigen Geldbetrag. Die Berechnung wird im Folgenden mit der Methode des Zeitakkords vorgestellt:

1. Festlegung des Grundlohns und eines Akkordzuschlages (ca. 15–20 % des Grundlohns).
2. Grundlohn und Akkordzuschlag ergeben zusammen den Akkordrichtsatz.
3. Berechnung des Minutenfaktors. Dabei wird der Akkordrichtsatz durch 60 (Minuten) dividiert.
4. Festlegung der Vorgabezeit. Dies ist die Zeit (im Regelfall in Minuten), die für eine einmalige Durchführung einer Arbeitsverrichtung bei Normalleistung benötigt wird.
5. Berechnung: Die vom Beschäftigten erbrachte Leistungsmenge (z. B. 8 Stück pro Stunde) wird zunächst mit der Vorgabezeit (z. B. 12 Minuten) und anschließend mit dem Minutenfaktor multipliziert. Es ergibt sich der Akkordlohn einer Arbeitsstunde.

Bei der Berechnung mit dem Geldakkord ergeben sich keine Abweichungen zum Ergebnis, aber ein anderer Rechenweg. In der Praxis dominiert das System des Zeitakkords.

Beispiel:

- Grundlohn: 18€ je Stunde
- Akkordzuschlag: 20%
- Normalleistung 5 Stück pro Stunde
- Istleistung des Mitarbeitenden: 8 Stück pro Stunde

Lösung:

$$\text{Akkordrichtsatz} = 18 + 18 \cdot 0,2 \text{ (20\%)} = 21,60\text{€}$$

$$\text{Minutenfaktor} = 21,60\text{€}/60 \text{ Minuten} = 0,36\text{€ pro Minute}$$

$$\text{Vorgabezeit} = 12 \text{ Minuten (60 Minuten: 5 Stück als Normalleistung)}$$

$$\text{Akkordlohn einer Stunde}$$

$$= 8 \text{ (Istleistung)} \cdot 12 \text{ (Vorgabezeit)} \cdot 0,36 \text{ (Minutenfaktor)} = 34,56\text{€}$$

Voraussetzung für die Nutzung des Akkordlohns ist die Beeinflussbarkeit der Arbeitsmenge durch den Beschäftigten. Dies ist bei automatisierter Fertigung nicht möglich, was die Einsatzmöglichkeiten in den letzten Jahrzehnten reduziert hat.

Prämienlohn

Neben der Zahlung eines garantierten Grundlohns werden Prämien für bestimmte zuvor definierte Leistungsmerkmale vergütet. Prämien können u. a. gezahlt werden als

- Leistungsmengenprämien (analog zum Akkordlohn),
- Qualitätsprämien (z. B. für einen geringeren Ausschuss als der Vorgabewert),
- Ersparnisprämien (z. B. für einen geringeren Rohstoffverbrauch als der Normverbrauch).

Häufig werden verschiedene Prämienarten kombiniert verwendet.

Im Gegensatz zum Akkordlohn und Prämienlohn wirkt sich beim Pensumlohn die Lohnhöhe erst in der Zukunft aus.

Pensumlohn

Neben dem Grundlohn wird ein Pensumanteil gezahlt. Dieser bezieht sich meistens auf eine Mengenleistung, kann aber auch qualitativ ausgeprägt sein.

Das leistungsabhängige Pensumentgelt wird entsprechend dem vereinbarten Arbeitsergebnis für die künftige Abrechnungsperiode festgelegt. Wird es unterschritten, hat dies zwar keine rückwirkenden Auswirkungen auf das leistungsabhängige Pensumentgelt, allerdings auf die Festsetzung des Pensumentgelts für die nachfolgende Abrechnungsperiode. Der Pensumlohn wird also in der Erwartung gezahlt, dass ein zuvor festgelegtes Leistungsergebnis erreicht wird. Es ist zwar einerseits von dem erbrachten Arbeitsergebnis abhängig, hat aber für die Abrechnungsperiode selbst den Charakter eines Festlohns (vgl. Bröckermann 2016: 215 f.).

Ergänzend zu den bisherigen Arten der Personalentlohnung sind Möglichkeiten für eine Erfolgs- und Kapitalbeteiligung zu sehen. Eine Erfolgsbeteiligung kann dabei individuell erfolgen, z. B. je nach erbrachter Leistung (Umsatz, Zielerreichung), oder kollektiv, z. B. als Gewinnbeteiligung aller Beschäftigten eines Unternehmens. Insbesondere bei Führungskräften ist es üblich, dass ein Teil der Entlohnung erfolgsorientiert erfolgt. Eine Kapitalbeteiligung ist beispielsweise durch die Ausgabe von Belegschaftsaktien möglich.

Erfolgs- und Kapitalbeteiligung

Übungsaufgaben

- 6.1) Ermitteln Sie auf Basis der folgenden Informationen den Akkordlohn eines Mitarbeitenden. Berechnen Sie als Zwischenergebnis den Minutenfaktor.
 Tariflicher Lohn = 15€/Std.
 Akkordzuschlag = 15%
 Vorgabezeit/Stück = 10 Minuten
 Leistungsgrad: 120%
- 6.2) Warum sollte Entlohnungsgerechtigkeit geschaffen werden? Welche Kriterien spielen dabei eine wesentliche Rolle?
- 6.3) Welche Regelungen sind maßgeblich für die Schaffung einer Entlohnungsgerechtigkeit geschaffen worden?

7 Personalfreisetzung

Lernziele

Nach dem Durcharbeiten dieses Kapitels

- ⇒ sind Sie in der Lage, Lösungen bei einem existierenden Personalfreisetzungsbedarf zu finden.
- ⇒ können Sie Alternativen zur Kündigung von Mitarbeitenden aufzeigen.

7.1 Ursachen

Schwerwiegende personalwirtschaftliche Probleme ergeben sich, wenn die Personalbedarfsplanung einen negativen Nettopersonalbedarf (Minderbedarf) feststellt (vgl. Kapitel 3). Deshalb kommt es besonders auf eine sorgfältige und möglichst frühzeitige Planung an, wobei der Betriebsrat gemäß Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) zu beteiligen ist.

Die Ursachen für eine Notwendigkeit der Personalfreisetzung liegen insbesondere in:

- strukturellen Veränderungen, z. B. geringe Wettbewerbsfähigkeit mit der Konsequenz der Schließung von Betrieben/Geschäftsstellen, Rückzug aus Geschäftsfeldern oder der Verlagerung von Betriebsteilen ins Ausland
- der Einführung neuer Technologien, z. B. in der Fertigung
- betrieblichen Rationalisierungsmaßnahmen, z. B. in Verbindung mit Outsourcing
- der Durchführung von Reorganisationsmaßnahmen (Änderung der Aufbau- und Ablauforganisation im Rahmen des Lean-Managements und Business-Process-Reengineerings)

Darüber hinaus kann eine Personalfreisetzung mitarbeiterbezogene Gründe haben. Diese können beispielsweise durch mangelnde Leistungen oder aufgrund des Verhaltens des Mitarbeitenden (z. B. Störung des Betriebsfriedens) verursacht sein.

7.2 Maßnahmen

Personalfreisetzung (vgl. Horsch 2000: 128 ff.; Bartscher, Nissen 2017: 483 ff.; Scholz 2014: 613 ff.) ist nicht automatisch mit der Kündigung von Beschäftigten gleichzusetzen. Je früher der Freisetzungsbedarf erkannt wird, desto mehr sozialverträgliche Möglichkeiten bestehen, den Personalbestand zu reduzieren. Dies setzt allerdings eine gut funktionierende Personalplanung voraus.

Das Personalmanagement kann verschiedene Maßnahmen ergreifen, um auf den Minderbedarf in der Personalplanung zu reagieren. Für viele Maßnahmen sind die rechtlichen Aspekte zu würdigen, die sich beispielsweise aus dem Kündigungsschutzgesetz oder dem Betriebsverfassungsgesetz ergeben.

arbeitserhaltende und arbeitsbeschaffende Maßnahmen

Im Rahmen arbeitserhaltender oder arbeitsbeschaffender Maßnahmen wird das Ziel verfolgt, dass die Anzahl der Beschäftigten und ihre Arbeitszeit unverändert bleiben:

- erweiterte Lagerhaltung (bei kurzfristigen Absatzschwankungen)
- Rücknahme von Fremdaufträgen (Insourcing)
- Vorziehen von Reparatur- und Wartungsarbeiten

Bei Maßnahmen ohne Entlassung wird das Ziel verfolgt, dass die Anzahl des Stamm-Personals unverändert bleibt. Dazu gehören vor allem:

Maßnahmen ohne Entlassung

- **Einstellungsstopp:** Im gesamten Unternehmen werden weder Ersatz- noch Zusatzbedarf durch externe Personalbeschaffung gedeckt. Die Grenzen liegen in der passenden Qualifikation der Mitarbeitenden, die nicht beliebig auf andere Stellen versetzt werden können.
- **Verzicht auf Verlängerung von befristeten Beschäftigungsverhältnissen:** Diese Beschäftigten scheiden mit Ablauf der vereinbarten Zeit aus dem Unternehmen aus.
- **Verzicht auf die Übernahme von Auszubildenden:** Problematisch ist allerdings, dass junge, gut qualifizierte Mitarbeitende das Unternehmen verlassen, das zuvor in ihre Ausbildung investiert hat.
- **Abbau bei den Leiharbeitnehmern:** Wenn Produktionsspitzen durch Leiharbeitnehmer abgefangen werden, erfolgt bei einer Personalüberdeckung der Verzicht auf deren Einsatz.
- **Abbau von Überstunden:** Bei Existenz eines Arbeitszeitkontos kann temporär vereinbart werden, die Arbeitszeit zu reduzieren.
- **Kurzarbeit:** Hierunter ist die Herabsetzung der betriebsüblichen regelmäßigen Arbeitszeit zu sehen. Die betroffenen Beschäftigten erhalten ein geringeres Entgelt. Sofern die Voraussetzungen erfüllt sind, zahlt die Bundesagentur für Arbeit aus den Mitteln der Arbeitslosenversicherung das sogenannte Kurzarbeitergeld zur Kompensation des geringeren Entgelts.
- **Förderung von Teilzeit:** Ziel ist die Reduzierung der Arbeitszeit bei gleichzeitiger Absenkung der Personalkosten.
- **Versetzung/Änderungskündigung:** Die Anwendung dieser Methode ist dann möglich, wenn ein gleichzeitiges Auftreten sowohl eines positiven als auch eines negativen Nettopersonalbedarfs vorliegt. Damit findet zumindest teilweise ein Kapazitätsausgleich über den internen Arbeitsmarkt statt. Im Rahmen einer horizontalen Versetzung erhält der Mitarbeitende eine Stelle auf der gleichen hierarchischen Ebene, bei einer vertikalen Versetzung kommt es hierarchisch zu einem Auf- oder Abstieg. Je nach bestehendem Arbeitsvertrag kann die Versetzung entweder durch Weisung, durch Änderungsvereinbarung oder durch eine Änderungskündigung erfolgen. Bei einer Änderungskündigung (§ 2 Kündigungsschutzgesetz) kündigt der Arbeitgeber das Arbeitsverhältnis und bietet gleichzeitig die Fortsetzung des Arbeitsverhältnisses unter veränderten Arbeitsbedingungen an. Sie besteht somit sowohl aus einem Angebot, das Arbeitsverhältnis verändert fortzusetzen als auch aus einer Kündigung bei Ablehnung des Änderungsangebotes.

Bei der Förderung des freiwilligen Ausscheidens spricht das Unternehmen keine Kündigung aus. Vielmehr erfolgen Anreize in Form von Abfindungszahlungen, dass Mitarbeitende selbst kündigen. Allerdings können gerade diejenigen Beschäftigten ein solches Angebot annehmen, die aufgrund ihrer guten Qualifikation auf dem Arbeitsmarkt gute Chancen haben. Die Personalstruktur des Unternehmens wird dadurch entsprechend verschlechtert. Ein gezielterer Einsatz ist dagegen mit Aufhebungsverträgen möglich. Damit kann die Alters- und Qualifikationsstruktur gezielt gesteuert werden.

freiwilliges Ausscheiden von Beschäftigten

betriebsbedingte Kündigung

Eine betriebsbedingte Kündigung ist die schwerwiegendste Maßnahme und kann für die betroffenen Personen mit verschiedenen Folgen verbunden sein. Zu nennen sind bspw. Langzeitarbeitslosigkeit, Existenzbedrohung, psychische Probleme, Verlust von sozialen Kontakten, sozialer Abstieg, fehlende Identifikationsmöglichkeiten. Daher sind betriebsbedingte Kündigungen nur als letzter Ausweg zu sehen.

Übungsaufgaben

- 7.1) Welchen Bereich des Personalmanagements betreffen folgende Aufgaben?
 - a) Lohn- und Gehaltsabrechnung
 - b) Erstellung eines betrieblichen Ausbildungsplans
 - c) Formulierung einer Stellenanzeige
 - d) Eingruppierung eines Mitarbeitenden
 - e) Führung eines Mitarbeitergesprächs
 - f) Erstellung eines Aufhebungsvertrages
 - g) Einführung von flexiblen Arbeitszeiten
 - h) Festlegung von personalpolitischen Zielsetzungen
- 7.2) Erklären sie zunächst den Begriff Versetzung und erklären Sie, wie dadurch ein Freisetzungsbedarf gelöst werden kann.
- 7.3) Welche Maßnahmen werden im Falle einer notwendigen Reduktion von Personalkapazitäten (Personalfreisetzung) unterschieden? Erläutern Sie diese jeweils mit einem Beispiel.
- 7.4) Wodurch kann in einem Unternehmen Personal-Freisetzungsbedarf entstehen?

Zusammenfassung

In diesem Studienbrief haben Sie das Personalmanagement als Teildisziplin der Betriebswirtschaftslehre kennengelernt. In Unternehmen und anderen Organisationen sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein sehr wichtiger Erfolgsfaktor zur Realisierung der Unternehmens- bzw. Organisationsziele.

Deshalb ist es zunächst notwendig, mit dem Begriff nicht nur operative Entscheidungen zu verbinden, sondern das Personalmanagement in Verbindung mit der Unternehmensstrategie zu sehen. Stellt das Personalmanagement seine Rolle als „Change-Agent“ in den Vordergrund, kann es auf dieser Grundlage einen konkreten strategischen Beitrag zur Entwicklung des Unternehmens leisten.

Ausgehend davon ist es zunächst notwendig, dass die **Personalplanung** in die Unternehmensplanung integriert wird. Als erster Baustein einer Personalplanung wurde die Personalbedarfsplanung identifiziert. Die verschiedenen Methoden zur Ermittlung des Personalbedarfs sind Ihnen bekannt.

Bei einem positiven Personalbedarf schließt sich die **Beschaffung und Auswahl** von Personal an. Unter anderem haben demografische Entwicklungen zu einem Fachkräftemangel geführt. Dies erfordert ein Personalmarketing, das nicht nur auf den externen Arbeitsmarkt ausgerichtet ist, sondern auch der Personalerhaltung auf dem internen Arbeitsmarkt dient. Die fundierte Auswahl von Personal nimmt eine zentrale Funktion im Personalmanagement ein. Ziel ist zunächst einmal die Generierung von qualifizierten Bewerbungen für die zu besetzenden Stellen und die Identifizierung derjenigen Bewerberinnen und Bewerber, die für die Besetzung der offenen Stellen geeignet sind. Die wichtigsten Verfahren, die häufig auch kombiniert zum Einsatz kommen, wurden vorgestellt.

Mit der Beschäftigung von Personal ergeben sich weitere wichtige Aufgaben. Zunächst ist der **Personaleinsatz** mit den damit verbundenen Aufgaben (Gestaltung der Arbeitsaufnahme, des Arbeitsinhaltes, des Arbeitsortes und der Arbeitszeit) festzulegen. Bei der **Personalentwicklung** besteht das Kernziel darin, die Mitarbeitenden mit den erforderlichen Qualifikationen zur Bewältigung der aktuellen und zukünftigen Stellenanforderungen auszustatten.

Da die Beschäftigten in einem Unternehmen nicht unabhängig voneinander agieren, ist die **Personalführung** von Bedeutung. Dabei geht es um die Gestaltung, Lenkung und Entwicklung des Verhaltens der Mitarbeitenden zur Erreichung der unternehmerischen Ziele. Bei der **Personalbindung** geht es um Maßnahmen, wie das Personal im Unternehmen möglichst langfristig erhalten werden kann. Themen wie das Gesundheitsmanagement, Work-Life-Balance und Diversity Management sind hierbei von Bedeutung.

Für die geleistete Arbeit in einem Unternehmen erhalten die Mitarbeitenden im Gegenzug eine **Vergütung**. Im Studienbrief wurden die rechtlichen Rahmenbedingungen und die Entgeltformen vorgestellt.

Kommt es zu einem negativen Nettopersonalbedarf, besteht die Notwendigkeit zu einer **Personalfreisetzung**. Dabei ist die Personalfreisetzung nicht mit der Kündigung gleichzusetzen. Vielmehr gibt es auch zahlreiche weitere sozialverträglichere Maßnahmen.

Lösungen zu den Übungsaufgaben

Lösungen zu Kapitel 1

- 1.1) Beispiele für Anforderungen eines Mitarbeitenden an das Personalmanagement
 - pünktliche und transparente Gehaltszahlung → Personalentlohnung, operatives Personalmanagement
 - Änderungen von Anschrift oder Kontoverbindung → Personalverwaltung, operatives Personalmanagement
 - Persönliche Karriereentwicklung im Unternehmen → Personalentwicklung, taktisches Personalmanagement
 - Erfolgreiche Zusammenarbeit im Team → Personalführung, taktisches Personalmanagement
 - Preisnachlass für Mitgliedschaft in Fitnesscenter aufgrund der Unternehmenszugehörigkeit → Personalmarketing, strategisches Personalmanagement
 - Statistik von Fehltagen in der Abteilung für Führungskraft → Personalcontrolling, strategisches Personalmanagement
- 1.2) Das Personalmanagement muss eine Optimierung ermöglichen, damit bei der Umsetzung von Kosten- und Erfolgszielen die Interessen und Ziele der Mitarbeitenden gewahrt bleiben. Das Personalmanagement muss sich der Zielbeziehungen zwischen den Zielen des Managements und den Zielen der Mitarbeitenden bewusst sein. Das Personalmanagement sollte dabei die Einhaltung der rechtlichen Rahmenbedingungen sicherstellen. Personalmanagement ist in diesem Sinne eine Gestaltungsaufgabe.
- 1.3) Bezüglich der Freistellung an Heilig Abend und Silvester gilt die Betriebsvereinbarung. Da das Unternehmen nicht im Arbeitgeberverband organisiert ist, gelten keine Tarifvereinbarungen, deshalb sind im Weiteren die gesetzlichen Regelungen, bspw. BGB, KschG, UrlG, für den Arbeitsvertrag gültig.

Lösungen zu Kapitel 2

- 2.1) Analyse, Zielbildung, Strategieformulierung, Implementierung
- 2.2) Die Personalstrategie kann ohne inhaltlichen Bezug zur Unternehmensstrategie (autonom) gebildet werden. Besteht ein Zusammenhang, so kann die Personalstrategie aus der Unternehmensstrategie abgeleitet werden, es kann eine wechselseitige Abhängigkeit zwischen beiden Strategien bestehen oder die Unternehmensstrategie folgt der Personalstrategie (derivative Unternehmensstrategie).

Personalstrategien können nach einem universalistischen Ansatz gebildet werden. Diese Form der Personalstrategie ist sowohl für eine autonome Personalstrategie als auch für Personalstrategien, die mit der Unternehmensstrategie verbunden sind, gewählt werden. Ebenso können Personalstrategien nach dem Konsistenzansatz entwickelt werden. Hierbei steht eine bestmögliche Abstimmung der personalwirtschaftlichen Instrumente untereinander im Mittelpunkt. Letztlich können Personalstrategien in enger Abstimmung mit der Unternehmensstrategie entwickelt werden. Bei dem sogenannten Kontingenzansatz folgt die Personalstrategie der Unternehmensstrategie (derivate Personalstrategie).
- 2.3) Je nach Fokus kann die Personalabteilung Strategischer Partner, Change Agent, Administrationsexperte oder Mitarbeitercoach sein. Dabei erfolgt lediglich ein Fokus auf eine Rolle, alle anderen Aufgaben des Personalmanagements spielen dann eine untergeordnete Rolle.

Als strategischer Partner richtet die Personalabteilung die Methoden und Instrumente jeweils auf das Geschäftsmodell des (internen) Kunden aus. Sieht sich die Personalabteilung als Change Agent, steht der Beitrag zur strategischen Unternehmensentwicklung im Vordergrund. Als Administrationsexperte stellt die Personalabteilung die operativen Prozesse wie Gehaltsabrechnung oder Personalbeschaffung in den Mittelpunkt. Eine Personalabteilung, die die Rolle des Mitarbeiter-Coaches verfolgt, beschäftigt sich vorrangig mit Themen wie Mitarbeiterzufriedenheit oder Personalentwicklung.

Lösungen zu Kapitel 3

- 3.1) Künftiger Personalbestand: $63 - 5 + 2 = 60$

Nettopersonalbedarf: $72 - 60 = 12$

Zusatzbedarf: $72 - 65 = 7$

Ersatzbedarf: $65 - 60 = 5$

Reservebedarf:

Nicht immer stehen Arbeitskräfte wie geplant zur Verfügung. Gründe: Krankheit, Urlaub, Sonderurlaub wegen Hochzeit/Todesfall usw.

Insbesondere in Arbeitsbereichen, bei denen die Erfüllung der betrieblichen Tätigkeit ständig gewährleistet sein muss und die Erledigung der Tätigkeit nicht einfach aufgeschoben werden kann, ist ein Reservebedarf notwendig.

Beispiel: Montageteams in der Produktion

- 3.2) Die Personalplanung soll sicherstellen, dass die notwendige Anzahl an Arbeitskräften zum richtigen Zeitpunkt, am richtigen Ort mit der notwendigen Qualifikation zur Verfügung steht.

Der Personalbedarf eines Unternehmens schwankt aufgrund von Auftragslage und Wettbewerbssituation, aufgrund strategischer Entscheidungen und aufgrund der Veränderungen innerhalb des Personals (Kündigungen, Elternzeit, interne Versetzungen etc.). Um zu jeder Zeit ausreichend Personalkapazitäten zur Verfügung zu stellen, ist eine laufende Personalplanung unabdingbar.

- 4.1) Vorteile:

- Arbeitnehmer hat Entwicklungs- und Aufstiegschancen
- Arbeitnehmer ist bekannt, sodass das Risiko einer Fehlbesetzung geringer ist
- Beschaffungsprozess kann schnell erfolgen
- Beschaffung des Mitarbeitenden kostengünstiger
- stabiles Entgeltniveau
- neue Stellen für den Personalnachwuchs werden frei
- Personalpolitik des Unternehmens ist transparent
- die Einarbeitung des Mitarbeitenden wird erleichtert
- Die Bindung der Arbeitnehmer an das Unternehmen wird verstärkt
- Know-how verbleibt im Unternehmen

Nachteile:

- Begrenzte Auswahlmöglichkeiten
- Betriebsblindheit und Hemmung von Veränderungen sind möglich
- Enttäuschung bei Kollegen und Mitbewerbern
- Befürchtung des Arbeitnehmers von Kollegen abgelehnt zu werden
- Beförderungsautomatismus, sodass ggf. nicht geeignete Mitarbeitende in höherwertige Positionen kommen.
- Besetzung löst neuen Personalbedarf aus. Es erfolgt nur eine Verlagerung des Personalbedarfs.

- 4.2) Eine Stellenausschreibung sollte umfassen:

- Informationen zum Unternehmen, dass die Stelle ausschreibt
- Stellenbezeichnung, Aufgaben, Verantwortung etc.
- Notwendige Qualifikationen und Kompetenzen (Stellenanforderungen)
- Einstellungsdatum und Zeitraum der Beschäftigung (bspw. Befristung)
- Leistungen des Unternehmens als Arbeitgeber
- Bewerbungsformalitäten (Bewerbungsweg, Ansprechpartner, Frist, etc.)

- 4.3) Das Anforderungsprofil ist ein Teil der Stellenbeschreibung. Das Anforderungsprofil definiert als Teil der Stellenbeschreibung die notwendigen fachlichen und formalen Qualifikationen, positionsspezifische Fachkenntnisse und erforderliche soziale Kompetenzen. Das Anforderungsprofil soll sicherstellen, dass die Aufgaben der Stelle erfüllt werden können.

- 4.4) Mithilfe eines Vorstellungsgesprächs soll ein persönlicher Eindruck über den Bewerber gewonnen werden. Darüber hinaus sollen sein Eignungspotenzial, sowie seine Interessen und Wünsche festgestellt werden. Es dient auch dazu den Bewerber über die zu besetzende Stelle und über das Unternehmen zu informieren.

- 5.1) Unter Personaleinsatz sind die Zuordnung der Mitarbeitenden zu verfügbaren Stellen und die Gestaltung der Arbeitsinhalte und der Arbeitsbedingungen zu fassen.

Wird eine Stelle neu besetzt, erfolgt eine Einarbeitungsplanung. Im Lauf der Beschäftigungszeit wird geprüft, ob die Gestaltung/Zuordnung von Aufgaben auf die Motivation der Beschäftigten wirken. Ggf. werden Maßnahmen wie Job-Rotation oder Job-Enlargement ergriffen, um die Motivation zu steigern. Personaleinsatz umfasst auch die physiologische und psychologische Arbeitsplatzgestaltung, die Arbeitssicherheit sowie die Einbindung der Stellen in Informationsflüsse. Letztlich ist die Gestaltung der Arbeitszeit Teil des Personaleinsatzes.

Lösungen zu Kapitel 4

Lösungen zu Kapitel 5

- 5.2) Die Laufbahnplanung geht von einzelnen Personen aus und zeigt die grundsätzliche Abfolge von Stellen, die sie während ihrer beruflichen Entwicklung einnehmen kann. Typischerweise werden nur die nächsten 2–3 Entwicklungsschritte aufgezeigt. Es ergibt sich allerdings kein Automatismus. Voraussetzung sind beispielsweise gute Beurteilungen und die Verfügbarkeit der Stellen.

Beispiel:

- Jahr t_1 : Trainee im Bereich Vertrieb
Jahr t_2+t_3 : Außendienstmitarbeiter in Deutschland
Jahr t_4 : Mitarbeit im Vertrieb bei einer ausländischen Tochtergesellschaft
Jahr t_5 ff.: Abteilungsleitung Vertrieb bei einer deutschen Tochtergesellschaft

Die Nachfolgeplanung geht von einer bislang besetzten Stelle aus. Sie sorgt dafür, dass beim Ausscheiden des gegenwärtigen Stelleninhabers jederzeit mindestens ein qualifizierter Nachfolger aus dem Unternehmen zur Verfügung steht. Diese Planung erfolgt überwiegend für Schlüsselpositionen.

Beispiel:

Stelle: Abteilungsleitung Vertrieb: Stefan Müller (48)

Mögliche Nachfolger:

- Gruppenleiterin Vertrieb Metallwaren: Karin Schmidt (42)
Gruppenleiter Vertrieb Kunststoffe: Markus Maier (39)

Mögliche Vorteile von Laufbahn-/Nachfolgeplanung:

- Mitarbeitende sehen Perspektive sich im Unternehmen beruflich weiterzuentwickeln
- Personalentwicklung kann bereits für die Zielposition erfolgen

Mögliche Nachteile:

- Beförderungsaufwandsautomatismus
- falsche Hoffnungen werden geweckt. Möglicherweise lässt sich aus Gründen der Reorganisation die geplante Stellenbesetzung nicht realisieren.

- 5.3) Bei Management by Objectives handelt es sich um eine Führungstechnik. Dabei werden mit den einzelnen Mitarbeitenden Ziele vereinbart (nicht vorgegeben). Elemente sind:

- Vorhandenes Zielsystem (Ziele der Mitarbeitenden werden aus Oberzielen des Unternehmens abgeleitet)
- Organisation (klare Verantwortungsbereiche)
- Kontrollsystem (Ermittlung und Analyse von Soll-Ist-Abweichungen)

- 5.4) Das Verhaltensgitter beinhaltet zwei Dimensionen:

- Vertikal: das personenorientierte Führungsverhalten
- Horizontal: das aufgabenorientierte Führungsverhalten

Jede Dimension umfasst in ihrer stärksten Ausprägung den Skalenwert 9, in ihrer schwächsten Ausprägung den Skalenwert 1. Das Verhaltensgitter stellt so 81 mögliche Ausprägungen des Führungsstils dar.

- 5.5) Als Humankapital stellen die Beschäftigten eine wichtige Ressource der Unternehmen dar. Einmal gewonnene, gute Arbeitskräfte sollen deshalb im Unternehmen gehalten werden. Die Abwanderung von (erfahrenen) Mitarbeitenden schwächt auch die Wettbewerbsposition eines Unternehmens. Zudem sehen sich auch immer mehr Unternehmen in einer sozialen Verantwortung für ihre Belegschaft. Darüber können Maßnahmen der Mitarbeiterbindung die Arbeitsgebermarke stärken.

Die Maßnahmen zur Personalbindung zielen darauf ab, die einmal gewonnenen Arbeitskräfte möglichst langfristig an das Unternehmen zu binden und ihre Einsatzfähigkeit zu erhalten. Work-Life-Balance soll erreichen, dass sich persönliche und betriebliche Anforderungen miteinander vereinbaren lassen, bspw. Pflege- und Betreuungsbedarfe mit der Arbeitszeit. Diversity Management hat die Vielfalt der Beschäftigten mit den jeweils individuellen Anforderungen und Bedarfen im Blick. Betriebliches Gesundheitsmanagement zielt auf die physische und psychische Gesunderhaltung der Belegschaft.

Lösungen zu Kapitel 6

- 6.1) $\text{Akkordrichtsatz} = 15 + 15 \cdot 0,15 \text{ (15\%)} = 17,25\text{€}$
 $\text{Minutenfaktor} = 17,25\text{€} \cdot 60 = 0,2875\text{€}$
 $\text{Vorgabezeit} = 10 \text{ Minuten (6 Stück als Normalleistung)}$
 $\text{Istleistung} = 6 \cdot 1,2 = 7,2$
 $\text{Akkordlohn einer Stunde}$
 $= 7,2 \text{ (Istleistung)} \cdot 10 \text{ (Vorgabezeit)} \cdot 0,2875 \text{ (Minutenfaktor)} = 20,70\text{€}$
- 6.2) Entlohnungsgerechtigkeit soll erreichen, dass Beschäftigte für eine vergleichbare Tätigkeit gleichermaßen entlohnt werden. Entlohnungsgerechtigkeit soll die Motivation der Beschäftigten unterstützen. Diese bezieht sich dabei auf eine Branche oder auch nur auf ein Unternehmen. Eine überregionale Entlohnungsgerechtigkeit kann jedoch aufgrund unterschiedlicher Rahmenbedingungen nicht erreicht werden.
- Kriterien sind: anforderungsabhängig, leistungsabhängig, erfolgsabhängig, qualifikationsabhängig, statusabhängig.
- 6.3) Als Entgeltformen werden Löhne und Gehälter unterschieden. Übliche Form ist eine Entlohnung nach Dauer der Arbeitszeit ohne direkten Bezug zur Leistung. Dem entspricht das Gehalt bei Angestellten und der Zeitlohn bei Arbeitern. Lediglich die Anwesenheit der Arbeitnehmer ist ausschlaggebend für die Zahlung. Alternativ gibt für Arbeiter Leistungslöhne, die in der Regel aus einem Grundlohn und einem Zuschlag bestehen. Je nach Art des Zuschlags werden Akkordlohn, Prämienlohn oder Penumlohn unterschieden. Ergänzend gibt es als Entlohnungsform die Erfolgs- oder Kapitalbeteiligung der Beschäftigten.
- 7.1) a) Personalentlohnung
b) Personalentwicklung
c) Personalbeschaffung
d) Personalentlohnung
e) Personalführung
f) Personalfreisetzung
g) Personaleinsatz
h) Personalstrategie
- 7.2) Eine Versetzung stellt die Zuweisung eines anderen Arbeitsbereiches im Unternehmen vor, die voraussichtlich die Dauer von einem Monat überschreitet oder mit einer erheblichen Änderung der Umstände verbunden ist, unter denen die Arbeit zu leisten ist. Eine Versetzung kann durch eine Weisung, Änderungsvereinbarung oder Änderungskündigung bewirkt werden.
- Im Zusammenhang mit einer Personalfreisetzung gilt: Sofern innerhalb des Unternehmens bei einer anderen Stellenkategorie ein Personalbedarf besteht, kann dieser durch eine Versetzung gedeckt werden. Gleichzeitig wird damit der Personalfreisetzungsbedarf aufgelöst.
- Beispiel: In der Montage des Werks X besteht ein Nettopersonalbedarf von 8 Facharbeitern. Im Werk Y müssen dagegen 12 Stellen abgebaut werden. Damit besteht die Möglichkeit, dass in zwei Drittel der Fälle der Personalfreisetzungsbedarf mit der Versetzung aufgelöst werden kann.
- 7.3) Wird das Personal durch die aktuelle Auftragslage nicht mehr ausgelastet, ist es möglich, zuerst arbeitserhaltende oder arbeitsbeschaffende Maßnahmen zu ergreifen. Dabei bleiben die Zahl der Beschäftigten und die Arbeitszeit erhalten (Kapazität unverändert). Dazu zählen erweiterte Lagerhaltung oder Rücknahme von Fremdaufträgen.
- Ergibt die Personalplanung einen Minderbedarf an Personal, sind langfristig Personalkapazitäten zu reduzieren. Dazu sind zuerst Maßnahme ohne Entlassung (Maßnahmen ohne Reduzieren der Anzahl des Stammpersonals) denkbar. Dabei wird Personalkapazität abgebaut, indem Zeitverträge nicht verlängert, Leiharbeitnehmer nicht mehr beschäftigt oder Auszubildende nicht übernommen werden. Beim Stammpersonal wird nur die Arbeitszeit reduziert, bspw. durch Kurzarbeit, Förderung von Teilzeit o. Ä. Wird ein Abbau des (Stamm)Personals darüber hinaus notwendig, wird zuerst das freiwillige Ausscheiden durch das Angebot von Abfindungszahlungen gefördert. Letzte mögliche Maßnahme ist das Aussprechen einer betriebsbedingten Kündigung.
- 7.4) Ein Freisetzungsbedarf entsteht bspw. durch die Schließung von Abteilungen, Arbeitsbereichen oder sogar Standorten. Ebenso kann eine strategische Neuausrichtung eines Unternehmens zu einem Freisetzungsbedarf von Beschäftigten bestimmter Qualifikationsgruppen führen. Auch betriebliche Rationalisierungs- und Reorganisationsmaßnahmen können Ursache für einen Freisetzungsbedarf sein.

Lösungen zu Kapitel 7

Literaturverzeichnis

- Bartscher, T.; Nissen, R. (2017): Personalmanagement – Grundlagen, Handlungsfelder, Praxis. 2. Aufl., München: Pearson.
- Beer, M.; Spector, B.; Lawrence, P. R.; Mills, Q. D.; Walton, R. E. (1985): Human Resource Management. A general managers perspective. Text and cases. New York, London: Free Press.
- Berthel, J.; Becker, F.G. (2017): Personalmanagement – Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit. 11. Aufl., Stuttgart: Schäffer - Poeschel.
- Bröckermann, R. (2016): Personalwirtschaft – Lehr- und Übungsbuch für Human Resource Management. 7. Aufl., Stuttgart: Schäffer - Poeschel.
- DGB (2020): Gesetzlicher Mindestlohn und Branchenmindestlöhne – Mindestlohn 2021/2022: Was ändert sich? <https://www.dgb.de/themen/++co++6ca263defb0e-11e9-bdcf-52540088cada> [Stand 01.07.2020].
- Fombrun, C.; Tichy, N. M.; Devanna, M. A. (1984): Strategic Human Resource Management. Hoboken: Wiley.
- Gutenberg, E. (1983): Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Band 1: Die Produktion. 24. Aufl., Berlin [u. a.]: Springer.
- Heidecker, M. (2003): Wertorientiertes Human Capital Management. Wiesbaden: DUV.
- Hilb, M. (2009): Integriertes Personal-Management – Ziele, Strategien, Instrumente. 19. Aufl., Köln: Luchterhand.
- Holtbrügge, D. (2018): Personalmanagement. 7. Aufl., Berlin [u. a.]: Springer Gabler.
- Horsch, J. (2020): Kostenrechnung – Klassische und neue Methoden in der Unternehmenspraxis. 4. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler.
- Horsch, J. (2000): Personalplanung – Grundlagen, Gestaltungsempfehlungen, Praxisbeispiele. Herne [u. a.]: NWB.
- Huber, A. (2018): Personalmanagement. 2. Aufl., München: Vahlen.
- Huf, S. (2020): Personalmanagement. Wiesbaden: Springer Gabler.
- IW Köln (2019): Industrielle Arbeitskosten im internationalen Vergleich. 30.09.2020, <https://www.iwkoeln.de/studien/iw-kurzberichte/beitrag/christoph-schroeder-deutschland-in-der-spitzengruppe-484233.html>
- Jetter, W. (2008): Effiziente Personalauswahl. 3. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Kauffeld, S. (2018): Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor. 3. Aufl., Berlin: Springer.
- Klimecki, R. G.; Gmür, M. (2005): Personalmanagement. 3. Aufl., Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Klingelhöfer, M. (2012): Attract – bond – Recruit – Recruiting Service der Merck KGaA. In: Appel, W.; Schäfer, F. (Hrsg.) 2012: HR-Service Management – Produktion von HR-Dienstleistungen. München: Oldenbourg, 101 – 106.
- Mentzel, W. (2012): Personalentwicklung – Wie Sie Ihre Mitarbeiter fördern und weiterbilden. 4. Aufl., München: dtv Beck.

- Nicolai, C. (2019): Personalmanagement. 6. Aufl., München: UVK Verlag.
- Oechsler, W. A.; Paul, C. (2019): Personal und Arbeit – Einführung in das Personalmanagement. 11. Aufl., Berlin [u. a.]: De Gruyter Oldenbourg.
- Olfert, K. (2015): Personalwirtschaft. 16. Aufl., Herne: Kiehl.
- Ringlstetter, M.; Kaiser, S. (2008): Humanressourcen-Management. München: Oldenbourg.
- Schirmer, U.; Walter, V.; Woyd, S. (2016): Mitarbeiterführung. 3. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler.
- Schneewind, K. A. (2014): Work-Life-Balance. In: Rosenstiel, L. von; Regnet, E.; Domsch, M. E. (Hrsg.) (2014): Führung von Mitarbeitern – Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. 7. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 94–101.
- Scholz, C. (2014): Personalmanagement – Informationsorientierte und verhaltens-theoretische Grundlagen. 6. Aufl., München: Vahlen.
- Schreyögg, G.; Geiger, D. (2015): Organisation – Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. 6. Aufl., Wiesbaden: Gabler.
- Schuler, R. S.; Jackson, S. E. (1987): Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices. In: Academy of Management Executive, H. 3/1987, 207–219.
- Stock-Homburg, R.; Groß, M. (2019): Personalmanagement – Theorien, Konzepte, Instrumente. 4. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler.
- Stock-Homburg, R.; Herrmann, L.; Bieling, G. (2009): Erfolgsrelevanz des Personalmanagements – Ein Überblick über 17 Jahre empirische Forschung. In: Die Unternehmung, H. 2/2009, 8–74.
- Stopp, U.; Kirschten, U. (2012): Betriebliche Personalwirtschaft. 28. Aufl., Rellingen: Expert.
- Szyperski, N.; Mußhoff, H. J. (1989): Planung und Plan. In: Szyperski, N. (Hrsg.) (1989): Handwörterbuch der Planung. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 1426–1438.
- Ulrich, D. (1998): Das neue Personalwesen – Mitgestalter der Unternehmenszukunft. In: Harvard Business Manager, H. 4/1998, 59–69.
- Vahs, D. (2019): Organisation – Ein Lehr- und Managementbuch. 10. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Wickel-Kirsch, S.; Janusch, M.; Knorr, E. (2008): Personalwirtschaft – Grundlagen der Personalarbeit in Unternehmen. Wiesbaden: Gabler.
- Wöhe, G.; Döring, U.; Brösel, G. (2020): Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 27. Aufl., München: Vahlen.
- Wolf, J. (2004): Strategieorientierte Ansätze des Personalmanagements. In: Gaugler, E.; Oechsler, W. A.; Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens. 3. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 1826–1837.
- Zöllner, W.; Loritz, K.-G.; Hergenröder, C. W. (2015): Arbeitsrecht – Ein Studienbuch. 7. Aufl., München: Beck.