

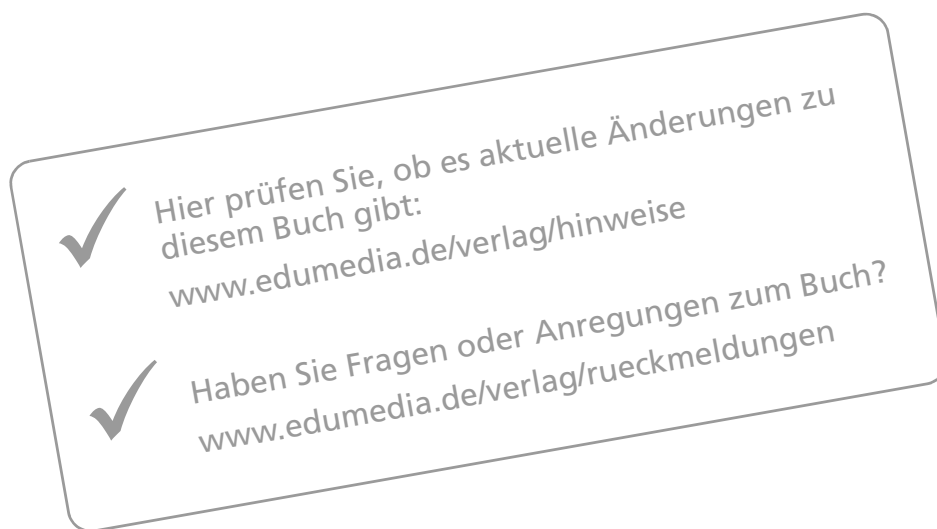
Personalwirtschaft

Martina Margeit

Personalwirtschaft

Autorin:
Martina Margeit
Betriebswirtin (VWA)

Herausgeber:
Dr. Bernd Arnold,
Leiter Xpert Business Deutschland



1. Auflage, Druckversion vom 27.08.2018, POD-7.1

Verlag: EduMedia GmbH, Augustenstraße 22/24, 70178 Stuttgart
Redaktion: Maria-Magdalena Kielholz
Layout, Satz und Druck: Schlötel GmbH, Ziegelhüttenweg 4, 98693 Ilmenau
Printed in Germany

© 2011-2018 EduMedia GmbH, Stuttgart

Alle Rechte, insbesondere das Recht zu Vervielfältigung, Verbreitung oder Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden. Der Verlag haftet nicht für mögliche negative Folgen, die aus der Anwendung des Materials entstehen. Der Haftungsausschluss ist in den AGB der EduMedia GmbH geregelt (www.edumedia.de/agb).

Internetadresse: www.edumedia.de

ISBN 978-3-86718-512-7

Lernen leicht gemacht!

Für Ihren optimalen Lernerfolg enthält dieses Buch ...

Basiswissen:

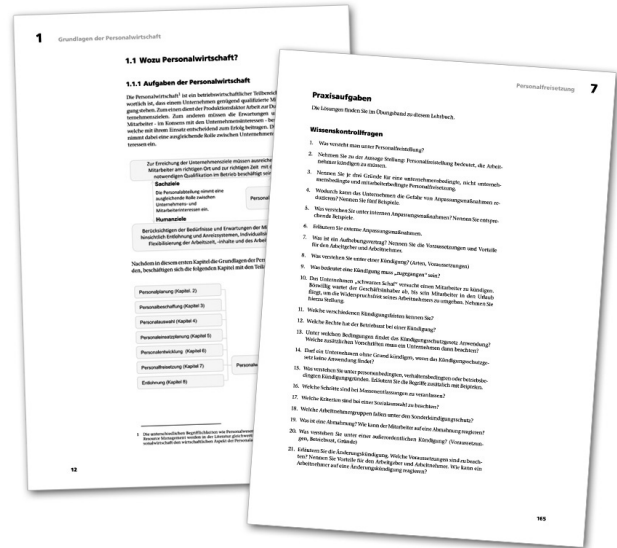
verständliche Texte, hilfreiche Grafiken und Tabellen

Beispiele:

Anwendungsszenarien aus der Berufspraxis

Wissenskontrollfragen:

das erworbene Wissen wiedergeben



Was Sie wissen sollten ...

Damit unsere Unterrichtsmaterialien lebendig und lesbar bleiben, haben wir in dem vorliegenden Band auf Wortungetüme wie „LeserInnen“ u. ä. verzichtet und stattdessen die männliche Form verwendet. Bitte haben Sie Verständnis für unser Vorgehen, liebe Leserin. Sie sind selbstverständlich ebenso gemeint, wenn wir z. B. von „dem Unternehmer“ oder „dem Kaufmann“ sprechen.

So kommen Sie weiter:

Dieses Buch führt Sie zum Xpert Business Zertifikat

Personalwirtschaft

Dies ist u.a. Bestandteil folgender Abschlüsse:

Personal- und Lohnbuchhalter (XB)

- Lohn und Gehalt 2
- Lohn und Gehalt 3 (EDV)
DATEV oder Lexware
- Personalwirtschaft

Xpert Business Abschlüsse Betriebswirtschaft									
	Geprüfte Fachkraft (XB)				Buchhalter/in (XB)			Manager/in (XB) Betriebswirtschaft	
	Finanzbuchführung	Internes Rechnungswesen	Externes Rechnungswesen	Lohn und Gehalt	Finanzbuchhalter/in	Personal- und Lohnbuchhalter/in	Finanz- und Lohnbuchhalter/in	Rechnungswesen und Controlling	Rechnungswesen Lohn Controlling
Finanzbuchführung (1)	●	●							●
Finanzbuchführung (2)	●		●		●		●	●	●
Finanzbuchführung (3) EDV	●				●		●		●
Bilanzierung			●		●		●	●	●
Finanzwirtschaft		●			●		●	●	●
Kosten- und Leistungsrechnung		●			●		●	●	●
Controlling		●						●	●
Betriebliche Steuerpraxis			●					●	●
Lohn und Gehalt (1)				●				●	●
Lohn und Gehalt (2)				●		●	●		●
Lohn und Gehalt (3) EDV				●		●	●		●
Personalwirtschaft						●			●
Personale Kompetenzen	Teamentwicklung, Projektmanagement, Moderationstraining, Wirksam vortragen								●

Kooperierende Hochschulen und Handwerkskammern rechnen Xpert Business Abschlüsse als Studienleistung an. Nähere Informationen dazu finden Sie unter www.xpert-business.eu.

Bitte informieren Sie sich bei Ihrer Volkshochschule oder der Xpert Business Prüfungszentrale Deutschland.



Xpert Business Prüfungszentrale Deutschland
Sofia Kaltzidou

Tel. 0711 - 7590036
E-Mail: kaltzidou@vhs-bw.de
Web: www.xpert-business.eu

Xpert Business Kurs- und Zertifikatssystem



Xpert Business (XB) ist das bundeseinheitliche Kurs- und Zertifikatssystem für kaufmännische und betriebswirtschaftliche Weiterbildung an Volkshochschulen und vielen weiteren Bildungsinstituten. XB-Kurse vermitteln seit über 10 Jahren fundierte Kompetenzen vom Einstieg bis zum Hochschulniveau.

Bundesweit anerkannt. Praxisnah. Aktuell.

Die Kurse zeichnen sich durch ihre besondere Praxisnähe und Aktualität aus: Von Anfang an lernen Sie anhand von aktuellen Beispielen und entwickeln Fähigkeiten, die Sie direkt im beruflichen Alltag einsetzen können. Dabei unterstützen Sie die vorliegenden Lehr- und Übungsmaterialien, welche passgenau auf die Xpert Business-Lernzielkataloge und Prüfungen abgestimmt sind.

[www.xpert-business.eu/
lernzielkataloge](http://www.xpert-business.eu/lernzielkataloge)

Die XB-Zertifikate und Abschlüsse werden an kooperierenden Kammern und Hochschulen als Studienleistungen anerkannt.

Modular. Flexibel. Zukunftssicher.

Die Kursmodule können Sie je nach Interesse und schon vorhandenen Kenntnissen auswählen und kombinieren. Nach jedem Kurs besteht die Möglichkeit, eine standardisierte Prüfung abzulegen. Bei Erfolg erhalten Sie ein bundesweit anerkanntes Zertifikat. Durch Kombinationen von Zertifikaten erreichen Sie übergeordnete Abschlüsse.

Das modulare System und die bundesweit hohe Flächendeckung mit XB-Bildungsinstituten ermöglicht es Ihnen, Aufbaukurse nahtlos anzuschließen wann und wo Sie wollen: Einen in München absolvierten Buchhaltungs-Grundkurs können Sie z.B. später in Rostock durch einen Aufbaukurs ergänzen und zu einem Fachkraft-Abschluss führen.

Viele positive Erfahrungen.

Wir haben mit XB-Absolventinnen und Absolventen gesprochen: Sie berichten, was sie beim Lernen unterstützt hat, wie sie es geschafft haben, sich berufsbegleitend weiterzuqualifizieren, und wie sie mit Xpert Business ihre Karriere fördern konnten.

[www.xpert-business.eu/
erfahrungsberichte](http://www.xpert-business.eu/erfahrungsberichte)

Ich wünsche Ihnen viel Spaß und Erfolg in Ihrem Xpert Business-Kurs.

Dr. Bernd Arnold
Leiter Xpert Business Deutschland

Inhaltsverzeichnis

1	Grundlagen der Personalwirtschaft	11
1.1	Aufgaben und Stellenwert der Personalwirtschaft	12
	■ Aufgaben der Personalwirtschaft	12
	■ Stellenwert der Personalwirtschaft	13
1.2	Einführung in die Unternehmensorganisation	14
1.3	Aufbau- und Ablauforganisation	15
1.3.1	Aufbauorganisation	15
	■ Aufgabenanalyse und -synthese	15
1.3.2	Ablauforganisation	16
	■ Arbeitsanalyse und -synthese	16
1.4	Organisationsformen	17
1.4.1	Einliniensysteme	17
	■ Einlinienorganisation	17
	■ Stablinienorganisation	18
	■ Spartenorganisation	18
1.4.2	Mehrliniensysteme	19
	■ Matrixorganisation	20
1.4.3	Organisation der Personalabteilung	20
	■ Funktionsorientierte Organisation der Personalabteilung	20
	■ Beispiele für Vor- und Nachteile der funktionsbezogenen Organisation der Personalabteilung	21
	■ Objektorientierte Organisation der Personalabteilung im Referentenmodell	21
	■ Beispiele für Vor- und Nachteile der objektbezogenen Organisation der Personalabteilung	22
	■ Mischformen	22
1.5	Entwicklungstendenzen in der Personalwirtschaft	22
1.5.1	Veränderte Rolle der Personalwirtschaft	23
1.5.2	Mögliche Einflussfaktoren auf die Arbeit in der Personalwirtschaft und deren Konsequenzen	24
1.5.3	Personalwirtschaft als Dienstleistungsanbieter	25
	■ Shared Service Center	25
	■ Self-Service Funktion	25
	■ Helpdesk oder Front Office	25
	■ Back Office (Spezialisten)	26
	■ Mögliche Organisation eines Shared Service Centers	26
	■ Datenschutz	27
1.5.4	Outsourcing	27
1.5.5	Anforderungen an im Personalbereich tätige Mitarbeiter	28

2	Personalplanung	31
2.1	Aufgabe der Personalplanung	32
2.2	Grundlagen der Personalplanung - organisatorische Methoden	33
	■ Stellenplan, Stellenbewertungsplan und Stellenbesetzungsplan	.33
	■ Stellenbeschreibung	.34
	■ Beispiel: Stellenbeschreibung Abteilungsleitung Verkauf	.35
	■ Laufbahn- und Nachfolgepläne	.36
	■ Beispiel: Nachfolgeplan-Vertrieb	.37
2.3	Personalbestandsanalyse - quantitative Aspekte	37
2.3.1	Personalstatistik	.37
2.3.2	Gründe für Personalveränderungen	.40
2.3.3	Zu- und Abgangsrechnung	.40
2.4	Personalbedarfsplanung	41
2.4.1	Arten des Personalbedarfes	.41
	■ Begriffsbestimmung Bruttoperpersonal-, Einsatz-, Reserve-, Nettopersonal- und Neubedarf	.41
2.4.2	Ermittlung des Personalbedarfs - Prognosemethoden	.43
	■ Prognosemethoden der quantitativen Personalbedarfsplanung	.43
	■ Schätzverfahren	.43
	■ Kennzahlenmethode	.44
	■ Orientierung an Organisationsstrukturen - Stellenplanmethode, Arbeitsplatzmethode, Personalbemessungsmethode	.46
2.5	Mitwirkungsrecht des Betriebsrates im Rahmen der Personalbedarfsplanung	47
3	Personalbeschaffung	49
3.1	Aufgabe der Personalbeschaffung	50
3.2	Interne und externe Beschaffungswege	50
3.2.1	Interne Personalbeschaffung	.51
	■ Mehrarbeit und Urlaubsverschiebung	.51
	■ Innerbetriebliche Stellenausschreibung	.51
	■ Versetzung	.52
	■ Personalentwicklung	.54
	■ Stellenclearing	.54
3.2.2	Externe Beschaffungswege	.54
	■ Öffentliche Arbeitsvermittlung	.55
	■ Initiativbewerbungen	.55
	■ Bewerberpool	.55
	■ Arbeitnehmerüberlassung/Leiharbeit	.55
	■ Stellenanzeige	.56
	■ Personalberater	.59
	■ College-Recruiting	.59
	■ Vermittlung durch Betriebsangehörige	.59
	■ Verbesserung des Arbeitgeberimages	.60

3.2.3	Kosten- und Effizienzkontrolle	60
3.2.4	Vor- und Nachteile interner und externer Beschaffungswege	61
	■ Interne Personalbeschaffung	61
	■ Externe Personalbeschaffung	61
4	Personalauswahl	65
4.1	Grundsätze der Personalauswahl	66
4.2	Ablauf der Personalauswahl	67
4.3	Auswahlinstrumente	68
4.3.1	Bewerbungsunterlagen	68
	■ Bewerbungsanschreiben	69
	■ Bewerberfoto	69
	■ Lebenslauf	70
	■ Schulzeugnisse	70
	■ Arbeitszeugnisse	71
4.3.2	Personalfragebogen	76
4.3.3	Arbeitsproben	78
4.3.4	Beendigung der Vorauswahl	78
4.3.5	Eignungstests	78
	■ Fähigkeitstests	78
	■ Assessment-Center	79
4.3.6	Vorstellungsgespräch	79
	■ Telefoninterview	82
4.3.7	Ärztliche Eignungsuntersuchung	83
4.4	Auswahlentscheidung	83
	■ Mitbestimmungsrecht des Betriebsrates	83
4.5	Arbeitsvertrag	84
4.6	Probezeit, Befristungen, Kündigungsfrist und Vollmachten	86
5	Personaleinsatzplanung	91
5.1	Ziel der Personaleinsatzplanung	92
5.2	Informationsgrundlagen	93
5.3	Einschränkung des Personaleinsatzes, gesetzliche Rahmenbedingungen	97
	■ Arbeitszeitgesetz	97
	■ Jugendarbeitsschutzgesetz	98
	■ Betriebsverfassungsgesetz	98
	■ Mutterschutzgesetz/Verordnung zum Schutze der Mütter am Arbeitsplatz	98
	■ Elternzeit	99
	■ Pflegezeit und Familienpflegezeit	99
	■ Sozialgesetzbuch, neuntes Buch	100
	■ Bundesurlaubsgesetz	100

5.4	Phasen des Personaleinsatzes	100
5.4.1	Personalzugangsphase	101
	■ Erster Arbeitstag	102
	■ Einarbeitungsphase	104
	■ Erfolgskontrolle	105
5.5	Instrumente der Personaleinsatzplanung	105
5.5.1	Arbeitszeit im Personaleinsatz	106
	■ Mehrarbeit/ Überstunden	106
	■ Schichtarbeit	107
	■ Kurzarbeit	108
	■ Teilzeit	108
	■ Job-Sharing	109
	■ Gleitzeitregelung	110
	■ Jahresarbeitszeit	110
	■ KAPOVAZ	111
	■ Vertrauensarbeit	111
5.5.2	Arbeitsort im Personaleinsatz	111
	■ Vertraglich vereinbarter Einsatzort	112
	■ Außerhalb des Unternehmens - Heimarbeitsplatz	112
	■ Außerhalb des Unternehmens - Home-Office	112
	■ Auslandseinsatz	113
5.5.3	Arbeitsinhalte	114
	■ Aufgabenerweiterung - job rotation	115
	■ Aufgabenbereicherung - job enrichment	116
	■ Arbeitsplatzgestaltung	117
	■ Arbeitssicherheit	117
5.6	Besondere Personengruppen	119
6	Personalentwicklung	123
6.1	Begriff und Aufgaben der Personalentwicklung	124
6.2	Externe und interne Einflussfaktoren auf die Personalentwicklung	124
	■ Externe Einflussfaktoren	124
	■ Fachkräftemangel und negative demographische Entwicklung	125
	■ Wirtschaftlicher und technologischer Wandel	125
	■ Steigende Personalkosten	125
	■ Halbwertszeit des Wissens	125
	■ Interne Einflussfaktoren	125
6.3	Ziele der Personalentwicklung	126
	■ Mitarbeiterziele	126
	■ Unternehmensziele	126
6.4	Beteiligte der Personalentwicklung	128

6.5	Bereiche der Personalentwicklung	129
6.5.1	Personalbildung	129
	■ Berufsausbildung	130
	■ Fortbildung	134
	■ Fortbildungsmaßnahmen	134
	■ Umschulung	135
6.5.2	Methoden	136
	■ Bildungsmaßnahmen: on-the-job	136
	■ Bildungsmaßnahmen: off-the-job	137
6.5.3	Personalförderung	139
	■ Fördergespräch	139
	■ Laufbahnförderung	140
	■ Coaching	140
	■ Mentoring	140
6.6	Bildungscontrolling	141
6.6.1	Kostenkontrolle	141
6.6.2	Lernerfolgskontrolle	141
6.7	Vervielfältigung von Trainingseffekten	142
7	Personalfreisetzung	145
7.1	Definition und Gründe	146
7.2	Maßnahmen	146
7.2.1	Interne Maßnahmen	147
7.2.2	Externe Maßnahmen	148
	■ Aufhebungsvertrag	149
	■ Kündigungen	150
	■ Ordentliche Kündigung	153
	■ Außerordentliche Kündigung	157
	■ Änderungskündigung	158
7.3	Abschluss der Personalfreisetzung	159

8	Entlohnung und Anreizsysteme	161
8.1	Einführung in die Entgeltpolitik	162
8.2	Entlohnungsformen	163
8.2.1	Zeitlohn	164
8.2.2	Akkordlohn	164
	■ Stück-Zeit-Akkord	165
	■ Stück-Geld-Akkord	165
	■ Voraussetzungen	166
8.2.3	Prämienlohn	166
8.3	Betriebliche Sozialleistungen	170
8.3.1	Gesetzliche Sozialleistungen	170
8.3.2	Tarifliche Sozialleistungen	170
8.3.3	Freiwillige Sozialleistungen	171
	■ Betriebliche Altersvorsorge	171
	■ Gratifikationen	171
	■ Beteiligungen	171
	■ Unterstützungsleistung	172
	■ Zuschüsse oder Vergünstigungen	173
8.4	Gesundheitsförderung als Personalinstrument	173
	■ Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM)	174
	■ Gefährdungsbeurteilung	176
	■ Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM)	177
	■ Konfliktmanagement	179
8.5	Betriebliches Vorschlagswesen (BVW)	181
	Stichwortverzeichnis	185

1

Grundlagen der Personalwirtschaft

In diesem Kapitel lernen Sie verschiedene Organisationsformen, bezogen auf das Gesamtunternehmen und auf die Personalabteilung mit den damit verbundenen Auswirkungen auf das Arbeiten und die Entwicklungstendenzen der Personalwirtschaft kennen.

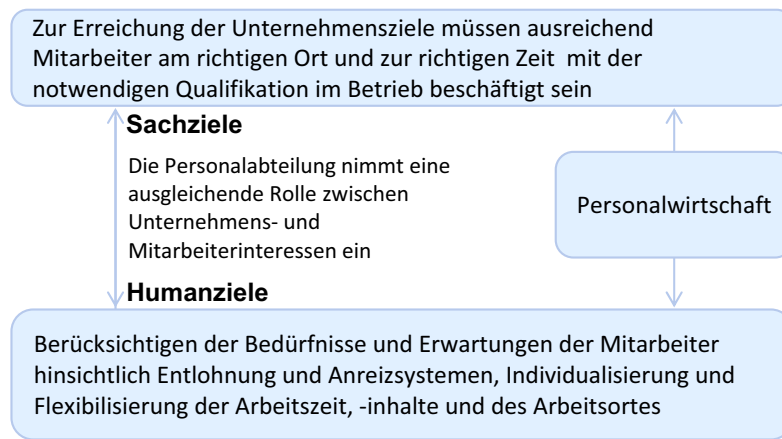
Inhalt

- Aufgaben und Stellenwert der Personalwirtschaft
- Einführung in die Unternehmensorganisation
- Aufbau- und Ablauforganisation
- Organisationsformen
 - Einlinien- und Mehrliniensysteme
 - Organisation der Personalabteilung
- Entwicklungstendenzen in der Personalwirtschaft
 - Veränderte Rolle der Personalwirtschaft
 - Mögliche Einflussfaktoren auf die Arbeit in der Personalwirtschaft und Konsequenzen
 - Personalwirtschaft als Dienstleistungsanbieter
 - Outsourcing
 - Anforderung an im Personalbereich tätige Mitarbeiter

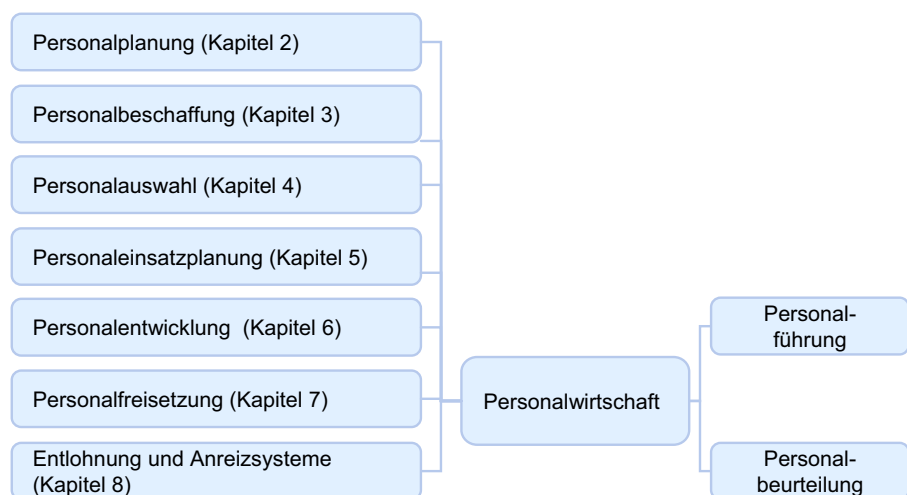
1.1 Aufgaben und Stellenwert der Personalwirtschaft

Aufgaben der Personalwirtschaft

Die Personalwirtschaft¹ ist ein betriebswirtschaftlicher Teilbereich, der dafür verantwortlich ist, dass einem Unternehmen genügend qualifizierte Mitarbeiter zur Verfügung stehen. Zum einen dient der Produktionsfaktor Arbeit zur Durchsetzung von Unternehmenszielen. Zum anderen müssen die Erwartungen und Bedürfnisse der Mitarbeiter - im Konsens mit den Unternehmensinteressen - berücksichtigt werden, welche mit ihrem Einsatz entscheidend zum Erfolg beitragen. Die Personalabteilung nimmt dabei eine ausgleichende Rolle zwischen Unternehmens- und Mitarbeiterinteressen ein.



Nachdem in diesem ersten Kapitel die Grundlagen der Personalarbeit vorgestellt werden, beschäftigen sich die folgenden Kapitel mit den Teilaufgaben:



¹ Die unterschiedlichen Begrifflichkeiten wie Personalwesen,- wirtschaft, -management oder Human Resource Management werden in der Literatur gleichwertig verwendet, wobei die Bezeichnung Personalwirtschaft den wirtschaftlichen Aspekt der Personalarbeit herausstellt.

Stellenwert der Personalwirtschaft

Der Stellenwert von Personalarbeit in Unternehmen hat sich in den letzten Jahren verändert. War die Funktion einer Personalabteilung oftmals auf rein administrative Aufgaben beschränkt, rücken heute immer mehr gestaltende und Einfluss nehmende Tätigkeiten in den Mittelpunkt. Die Anpassung der langfristigen Unternehmensziele auf veränderte Rahmenbedingungen in Wirtschaft und Gesellschaft macht eine ebenso orientierte Personalarbeit notwendig. Unternehmen, die erkannt haben, dass der Mensch der wichtigste Wettbewerbsfaktor ist, werden auch zukünftig in einem auf Wissen orientierten Markt bestehen. Somit hängt die Existenz eines Unternehmens immer mehr von den richtig ausgebildeten und motivierten Mitarbeitern ab, die Innovationen und Ideen einbringen und die strategischen Ziele umsetzen. Eine richtig verstandene Personalarbeit schafft hierfür die Voraussetzungen. Sie leistet einen wertvollen Beitrag, sich auf den demografischen Wandel sowie auf die Folgen der Globalisierung vorzubereiten und veranlasst frühzeitig entsprechende Maßnahmen. Personalarbeit trägt somit entscheidend zur Zukunftssicherung des Unternehmens und zur dauerhaften Sicherung von Wettbewerbsvorteilen bei.

Wettbewerbsfaktor
„Mensch“

Aus diesem Grund wird die Personalwirtschaft in Großunternehmen auf der Leitungsebene integriert und gestaltet so die strategische Zielsetzung mit. Organisatorische Strukturen effizienter zu gestalten, ein positives Arbeitgeber-Image aufzubauen, Personalbeschaffung oder Personalentwicklung langfristig auszurichten und dabei kostengerecht zu arbeiten, sind heute einige wichtige Tätigkeitsfelder der Personalwirtschaft. Neueste Entwicklungstendenzen zeigen eine vollständige Rollenänderung der Personalabteilung auf: Sie wird zum Dienstleistungsanbieter, der direkt zur Wertschöpfung beiträgt.

Rolle der Personalwirtschaft
in Großunternehmen

In der Vergangenheit hatte die Personalwirtschaft in kleinen und mittleren Unternehmen oftmals einen eher geringen Stellenwert. Mit einer eher kurzfristigen Sichtweise wurde der Arbeitsmarkt als unproblematisch eingeschätzt, weshalb eine Personalwirtschaft nahezu überflüssig erschien oder nur auf Verwaltungstätigkeiten reduziert wurde. In den vergangenen Jahren entwickelte sich jedoch ein zunehmender Fachkräftemangel, der es Unternehmen durchaus erschwerte, gut ausgebildete Mitarbeiter für freie Stellen zu finden und diese langfristig zu binden. Ein durchdachtes und konsequentes Personalmanagement wird daher auch für kleine und mittlere Unternehmen immer wichtiger. Der Arbeitgeber befindet sich immer mehr in der Position des Bewerbers.

Rolle der Personalwirtschaft
in kleinen und mittleren
Unternehmen

1.2 Einführung in die Unternehmensorganisation

Dem Mitarbeiter kommt als wichtigster Bestandteil des Unternehmens eine besondere Bedeutung zu und steht für die Personalwirtschaft im Mittelpunkt. Er ist der Faktor, durch den die tägliche Arbeit im Unternehmen mit seinem Wissen, persönlichen Neigungen und Eignungen erst bewältigt werden kann. Dabei nutzt er an seinem Arbeitsplatz, je nach Art seiner Beschäftigung, Hilfsmittel wie Maschinen und/oder Software und erhält auf festgelegten Wegen die Informationen, die er zur Erfüllung seiner Aufgaben benötigt.

Ziel der Organisation

Die Unternehmensorganisation hat zum Ziel, Strukturen und Regelungen so zu bestimmen, dass eingesetzte Produktionsmittel und Mitarbeiter die festgelegten Unternehmensziele möglichst effizient erreichen können. Die Personalwirtschaft wirkt bei der Umsetzung dieser Ziele aktiv gestaltend mit.

Begriff Organisation in der BWL

Der Begriff Organisation hat in der Betriebswirtschaftslehre verschiedene Bedeutungen:

- umfasst die Tätigkeit des Organisierens im Management-Kreislauf (siehe Übungsbuch Aufgabe 1) und das Ergebnis einer Tätigkeit
- das Unternehmen hat eine Organisation (Dokumentation in Organigrammen, Arbeitsabläufen oder Unternehmensphilosophien)
- öffentlich-rechtliche Institutionen oder Industrieunternehmen sind Organisationen.

Einflussgrößen auf die Unternehmensorganisation

Die Unternehmensorganisation unterliegt einem ständigen Anpassungsprozess an sich verändernde Rahmenbedingungen, wie

- technische Entwicklung
- Veränderungen des Kaufverhaltens
- neue Absatzmärkte
- Änderung in der Gesetzgebung
- gesellschaftlicher Wandel mit veränderten Wertevorstellungen, die sich in Mitbestimmungsrechten oder Motivation der Mitarbeiter ausdrücken
- demographische Entwicklung
- Unternehmensziele
- zunehmende Betriebsgröße, Firmenzusammenlegung
- Schnelligkeit und Umfang des Unternehmenswachstums
- steigender Personalaufwand und -kosten.

1.3 Aufbau- und Ablauforganisation

Die verschiedenen Bestandteile der Unternehmensorganisation wie Menschen, Maschinen oder Aufgaben, stehen in Beziehung zueinander und bilden bestimmte Strukturen, die sich mit Hilfe der aufgabenorientierten Aufbauorganisation und der Ablauforganisation regeln und darstellen lassen.

1.3.1 Aufbauorganisation

Die Aufbauorganisation gliedert eine Unternehmung in sinnvolle Organisationseinheiten, z.B. Filialen, Abteilungen und Stellen. Sie legt Wechselbeziehungen wie Hierarchien, Kompetenzen und Kommunikationswege fest und dokumentiert diese z.B. in Organigrammen und Stellenbeschreibungen. Ein weiterer Bestandteil der Aufbauorganisation sind die Aufgabenanalyse und -synthese. Des Weiteren legt man die Organisationsformen fest (siehe Abschnitt 1.4 „Organisationsformen“ auf Seite 17).

Aufgaben

Aufgabenanalyse und -synthese

Ziel der Aufgabenanalyse ist die sinnvolle Gliederung komplexer Aufgaben in einzelne Teilaufgaben anhand der nachfolgenden Möglichkeiten oder einer Kombination hiervon:

Ziel der Aufgabenanalyse

- nach Funktions- bzw. Tätigkeitsbereichen
z.B. Auftragserfassung, Kundenbetreuung, Kalkulation, Angebotserstellung
- nach Objekten
z.B. Produktgruppen, Ländergruppen, Verkaufsgebiete, Kundengruppen
- nach Wertigkeit der Tätigkeiten und Ablauf
z.B. Festlegen von Zielen und Entscheidungen, Umsetzung und Ausführen, Leistungskontrolle
- nach direktem oder indirektem Beitrag zur Herstellung eines Produktes
z.B. Produktion oder Verkauf eines Produktes, administrative Tätigkeiten der Personalabteilung.

Ziel der Aufgabensynthese ist es, diese Teilaufgaben zu sinnvollen Organisationseinheiten zusammenzufassen und in Stellenbeschreibungen schriftlich festzuhalten. Die Stelle bildet die kleinste Organisationseinheit, die man noch nach Leitungsbefugnis in Leitungsstellen und Ausführungsstellen unterscheidet.

Ziel der Aufgabensynthese

Analyse

Synthese

Hauptaufgabe → Teilaufgaben → Stellen → Abteilungen

1.3.2 Ablauforganisation

Aufgaben und Ziele

Grundlage für die Ablauforganisation sind die Ergebnisse aus der Aufbauorganisation. "Prozessmanagement" oder "Work-Flow-Management" sind gleichbedeutende Begriffe.

Die Ablauforganisation untersucht und gestaltet die Arbeits- und Bewegungsabläufe hinsichtlich Arbeitszeit, -ort, -inhalte und Mitarbeiterereinsatz:

- nach Arbeitszeit
z.B. Festlegung der Reihenfolge, der Zeitdauer und der Anfangs- und Endzeitpunkte im Rahmen der auftragsbezogenen Terminplanung
- nach Arbeitsort
z.B. Festlegung der räumlichen Anordnung der Arbeitsplätze
- nach Arbeitsinhalten
z.B. Festlegung der Arbeitsobjekte
- nach dem Mitarbeiterereinsatz
z.B. Festlegung der Ausführung als Einzel- oder Gruppenarbeit

Die Gestaltung der Arbeitsprozesse ist auf die betriebswirtschaftlichen Erfordernisse wie Optimierung der Kapazitätsauslastung und des Einsatzes der Produktionsmittel, Wirtschaftlichkeit durch Minimierung der Bearbeitungs-, Transport- oder Störungszeiten und der Fehlerquote, aber auch auf eine optimal gestaltete Arbeitsumgebung für den Menschen ausgerichtet.

Arbeitsanalyse und -synthese

Arbeitsanalyse- und -synthese sind die Hilfsinstrumente der Ablauforganisation. Die Teilaufgaben, basierend auf den Ergebnissen der Aufbauorganisation, werden in die elementarsten Arbeitsschritte zerlegt und nach zeitlichen, räumlichen, inhaltlichen und personellen Aspekten strukturiert. Sie bilden die Grundlage für einen reibungslosen und wirtschaftlich ausgerichteten Arbeitsprozess. Die Dokumentation erfolgt meist in Ablauf- oder Flussdiagrammen.

1.4 Organisationsformen

Die Beziehungen der Stellen untereinander lassen sich grafisch in Organigrammen darstellen. Sie verdeutlichen die Kommunikationswege und Hierarchien mit den entsprechenden Weisungswegen in Einlinien - oder Mehrliniensystemen. Merkmal des Einliniensystems sind die Kommunikationswege entlang einer Linie von "oben nach unten und umgekehrt" und lässt auch nur einen Vorgesetzten für jeden Mitarbeiter zu. Beispiele hierfür sind die Einlinien-, Stablinien- oder Spartenorganisation. Dagegen kann der Mitarbeiter im Mehrliniensystem, wie in einer Matrixorganisation, von mindestens zwei Vorgesetzten Anweisungen erhalten.

Einliniensystem/
Mehrliniensystem

In Organigrammen spiegeln sich auch die Gliederungsmerkmale der Aufgabenanalyse (siehe Abschnitt 1.3.1 „Aufbauorganisation" auf Seite 15) wieder. Werden die Stellen nach Funktionen oder Tätigkeitsbereichen zusammengefasst, spricht man auch von einer Funktionalorganisation oder funktionsorientierten Organisationen, bei der Gliederung nach Produkt-, Länder- oder Kundengruppen, von objektorientierten Organisationen.

funktions- und
objektorientierte
Organisationen

Je nach Unternehmensgröße findet man die Personalabteilung auf der ersten oder zweiten hierarchischen Ebene. In kleineren Unternehmen werden auch personalverantwortliche Aufgaben von der Geschäftsleitung mit erledigt. Man spricht deshalb auch vom Inhaber- oder Geschäftsführer-Modell. In mittelständischen Unternehmen ist die Personalabteilung oft auf zweiter Hierarchieebene direkt der Unternehmensführung unterstellt. Da meist nur eine Person für sämtliche Tätigkeiten im Personalbereich verantwortlich ist, bezeichnet man diese organisatorische Ausrichtung auch als Personalleiter-Modell. In Großbetrieben hingegen ist die Personalwirtschaft als gleichberechtigte Führungsstelle in die Unternehmensleitungsebene integriert und wird somit in unternehmensstrategische Entscheidungen einbezogen. Greifen gewisse Mitbestimmungsgesetze, wird die mit Personalangelegenheiten betraute Person (Arbeitsdirektor/in) durch Arbeitnehmer- und Arbeitgebervertretungen ins Amt gewählt.

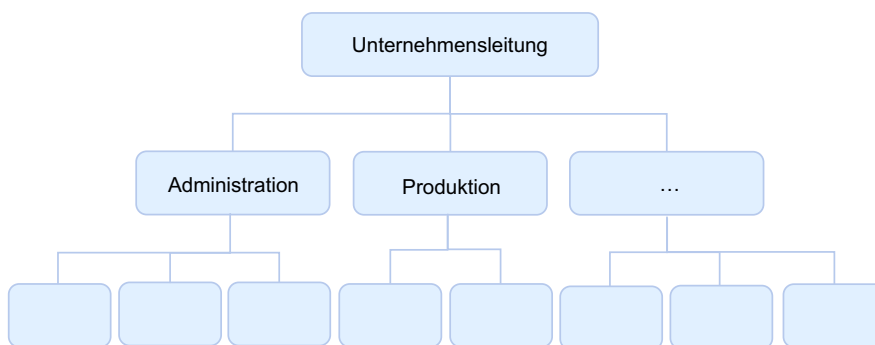
Eingliederung der
Personalabteilung in
Abhängigkeit von der
Unternehmensgröße

1.4.1 Einliniensysteme

Einlinienorganisation

Bei der Einlinienorganisation wird ein strikter Kommunikationsweg von oben (Vorgesetzter) nach unten oder in entgegengesetzter Richtung, z.B. bei Rückfragen, ausschließlich entlang der Kommunikationslinie eingehalten. Diese Organisationsform erfordert nur einen Vorgesetzten und schließt jegliche Kommunikation über die Linie hinweg aus. Die Stelleninhaber sind nach Tätigkeitsfeldern hoch spezialisiert.

Einliniensystem,
funktionsorientiert, strikter
Kommunikationsweg, ein
Vorgesetzter, Spezialisierung



Beispiele: Vor- und Nachteile des Einliniensystems

Die starren Hierarchieregelungen führen unter Umständen zu langen Kommunikations- und Entscheidungswegen, möglicherweise zur unvollständigen Weitergabe von Informationen zur nächsten Hierarchiestufe, Behinderung der Zusammenarbeit, Überbelastung der Instanzen (Stelle mit Leitungsbefugnis) oder bei unzureichenden Informationsaustausch zu Frustration bei den Mitarbeitern. Allerdings sind die Kommunikationswege und Aufgaben klar, eindeutig und nachvollziehbar gegliedert.

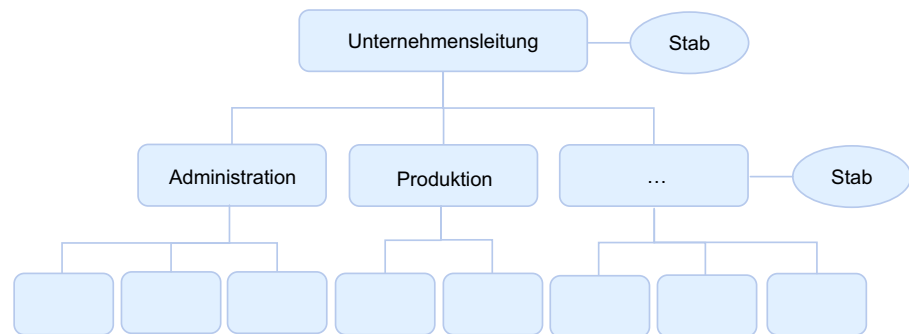
Stablinienorganisation

Verbesserung der Linienorganisation

In der Stablinienorganisation wird die mögliche Überbelastung der Leitungsfunktionsinhaber durch Zuordnung einer unterstützenden, beratenden, aber ohne eigene Weisungsbefugnis ausgestattete Stabsstelle, entschärft.

Beispiele: Vor- und Nachteile der Stablinienorganisation

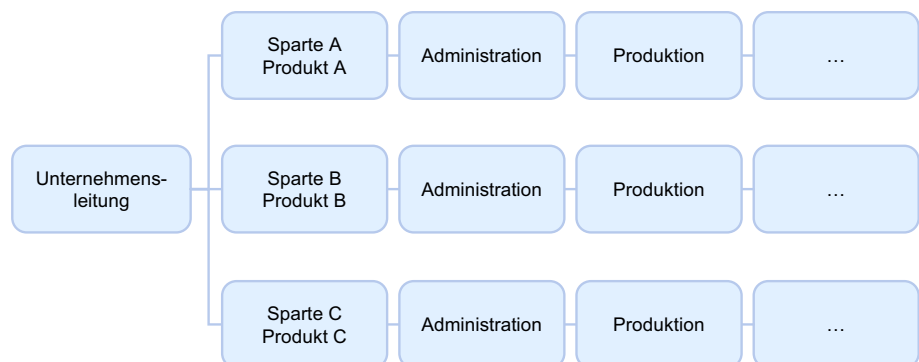
Der Stab, meistens Spezialisten wie z.B. Juristen oder Datenschutzbeauftragte, entlastet die Instanzen und hilft bei der Lösung von Problemen oder disziplinarischen Maßnahmen. Nachteilig wirkt sich ein problematisches Verhältnis zwischen Stab und Linie auf die Effektivität der Arbeit aus. Dasselbe gilt für ein personelles „Aufblähen“ der Stabstellen und möglicherweise eine Wissensabhängigkeit mit einer ungewollten Einflussnahme der Stäbe.



Spartenorganisation

Einliniensystem, objektorientiert auf 2. Hierarchieebene, eigenständige Unternehmensbereiche

Die Spartenorganisation entspricht dem organisatorischen Aufbau des Einliniensystems. Allerdings werden die Stellen auf der zweiten Hierarchieebene nicht nach Funktionen gegliedert, sondern nach Objekten. Diese werden als Sparten bezeichnet, sind eigenständig operierende Unternehmensbereiche und bilden die Grundlage für das Profit-Center-Prinzip (siehe Abschnitt 1.4.3 „Organisation der Personalabteilung“ auf Seite 20). Die Unternehmensleitung ist in dieser Organisationsform allein verantwortlich für die strategische Ausrichtung des Unternehmens.



Da ein Informationsaustausch innerhalb der Sparten ausgeschlossen ist und nur entlang der Linie möglich ist, kommt es zu unnötigen Mehrfachbearbeitungen gleicher oder ähnlicher Fälle. Die Mitarbeiter in einer Sparte können nicht von bereits erarbeiteten Problemlösungen einer anderen Sparte profitieren. Dadurch steigt einerseits der Bedarf an gut ausgebildetem Personal, andererseits wird ein leistungsorientierteres Arbeiten durch zunehmendes Konkurrenzdenken gefördert. Entscheidungsfreiheit und mehr Verantwortung können die Motivation der Mitarbeiter zusätzlich steigern. Durch die Eigenständigkeit können positive oder negative Ergebnisse den Sparten und den verantwortlichen Stellen zugeordnet werden (vgl. Übungsbuch, 1. Übung, Aufgabe 1).

Beispiele: Vor- und Nachteile der Spartenorganisation

Personalarbeit könnte in dieser Organisationsform präzise und daher bedarfsgerecht auf die Erfordernisse der Spartenmitarbeiter zugeschnitten werden. Personalaufgaben, wie z.B. die Einführung neuer Arbeitszeitregelungen, müssen aber wegen fehlender Kommunikationswege von jeder einzelnen Spartenabteilung neu entwickelt werden. Eine weitere Folge, die sich aus der Eigenständigkeit einer Sparte ergibt, ist die aufwändige Kontrolle zur Vermeidung einer uneinheitlichen Personalpolitik.

Personalabteilung in der Spartenorganisation

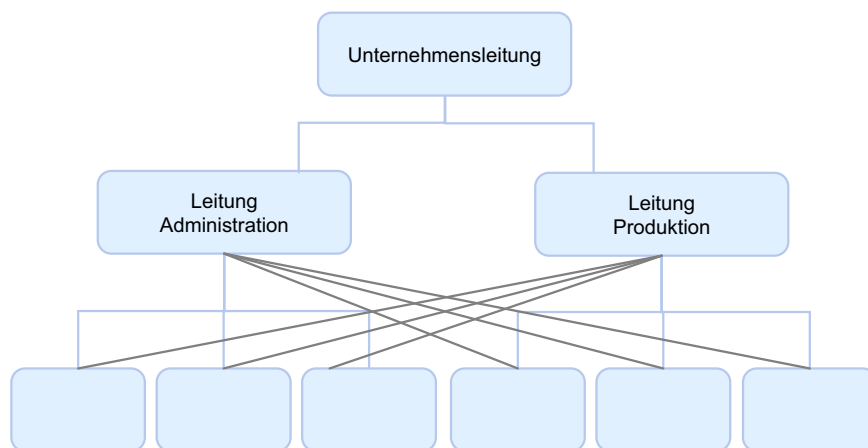
1.4.2 Mehrliniensysteme

Im Mehrliniensystem ist ein Stelleninhaber, im Gegensatz zum Einliniensystem, mindestens zwei spezialisierten Vorgesetzten untergeordnet, die ihm gegenüber gleichberechtigt weisungsbefugt sind, aber ebenso bei Rückfragen zur Verfügung stehen.

verkürzte Kommunikationswege, mindestens zwei Vorgesetzte funktionsorientiert auf 2. Hierarchieebene

Da einem Mitarbeiter mindestens zwei Leitungsfunktionsinhaber als Ansprechpartner vorgesetzt sind, können die nachteiligen langen Kommunikations- und Entscheidungswege des Einliniensystems verkürzt werden. Allerdings birgt diese Organisationsform zusätzliches Konfliktpotenzial, wenn die Stelleninhaber verschiedene, sich widersprechende Anweisungen als Folge einer nicht ausreichenden Kompetenzregelung, erhalten.

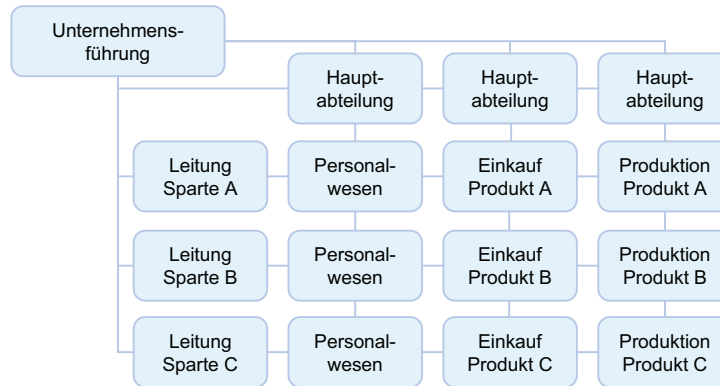
Beispiele: Vor- und Nachteile des Mehrliniensystems



Matrixorganisation

Mehrliniensystem, funktions- und objektorientiert, spartenübergreifende Kommunikation

In der Matrixorganisation wird ein Unternehmen wie in der Spartenorganisation nach Objekten gegliedert, allerdings um spartenübergreifende Kommunikationswege erweitert und kann auch noch mit koordinierenden Hauptabteilungen ergänzt werden.



Beispiele:
Vor- und Nachteile der Matrixorganisation

Der Vorteil, dass zwei Vorgesetzte aus der Spartenleitungsebene und Hauptabteilungsebene, ohne Mitwirkung der Unternehmensführung, gemeinsam Entscheidungen unter Berücksichtigung ihrer unterschiedlichen Blickwinkel finden müssen, wirkt sich positiv auf die Qualität der Entscheidung aus. Dieser Konfliktzwang birgt andererseits auch Potenzial für Streitigkeiten und Frustration, wenn kein Konsens gefunden wird. Für die Stellen der untergeordneten Hierarchieebene entsteht ein zusätzlicher Konflikt, da unterschiedliche Anweisungen von zwei verschiedenen Vorgesetzten erteilt werden können. Allerdings werden durch spartenübergreifende Kommunikationswege unnötige Mehrfachbearbeitungen vermieden.

Personalabteilung in der Matrixorganisation

Die Matrixorganisation ermöglicht die Kombination aus spartengerechter und spartenübergreifender Personalarbeit aufgrund der zusätzlichen Kommunikationswege. Wird eine Personalabteilung mit der Neuregelung von Arbeitszeiten betraut, können nun, im Gegensatz zur Spartenorganisation, die Ergebnisse auf alle Sparten übertragen werden. Die koordinierende Hauptabteilung ist für eine einheitliche Personalpolitik verantwortlich.

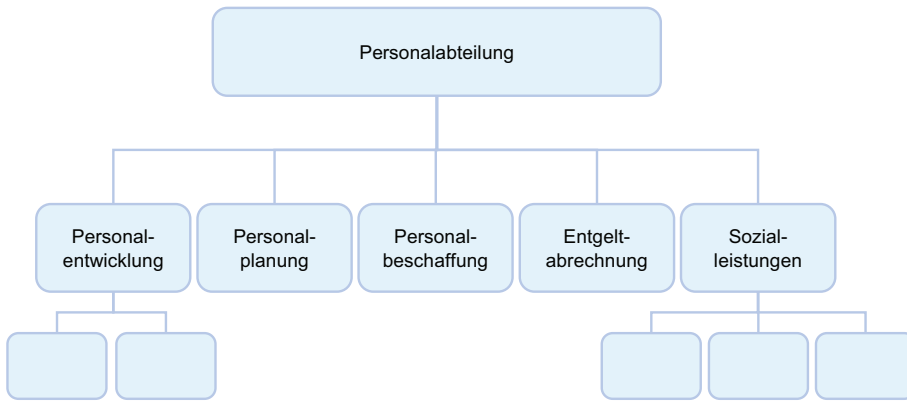
1.4.3 Organisation der Personalabteilung

Die funktions- und objektorientierten Merkmale einer Unternehmensorganisation oder einer Kombination hiervon, lassen sich auch auf die einzelnen Abteilungen übertragen.

Funktionsorientierte Organisation der Personalabteilung

Bei einer funktionsorientierten Organisation in der Personalwirtschaft werden ähnliche Personalaufgaben zusammengefasst. Je nach Gliederungstiefe eines Unternehmens sind noch weitere funktionsbezogene Unterteilungen möglich. So ist z.B. eine feinere Gliederung der Abteilung soziale Betreuung in „Angebot-Altersvorsorge“, „Angebot-Cafeteria-System“¹, „Gesundheitsförderung und Wiedereingliederung“. Die Abteilung Personalentwicklung könnte außerdem in intern und extern durchzuführende Weiterbildungsmaßnahmen unterteilt werden.

¹ Cafeteria-System: Der Arbeitnehmerschaft werden verschiedene Entgeltbestandteile angeboten, aus denen der Mitarbeiter innerhalb eines finanziellen oder zeitlichen Rahmens individuell wählen kann. Bestandteile sind z. B. Firmenwagen, Arbeitgeberdarlehen, Mitarbeiterrabatte, Betriebswohnungen, Angebote zu Aktienkäufen unter besonderen Bedingungen etc.



Beispiele für Vor- und Nachteile der funktionsbezogenen Organisation der Personalabteilung

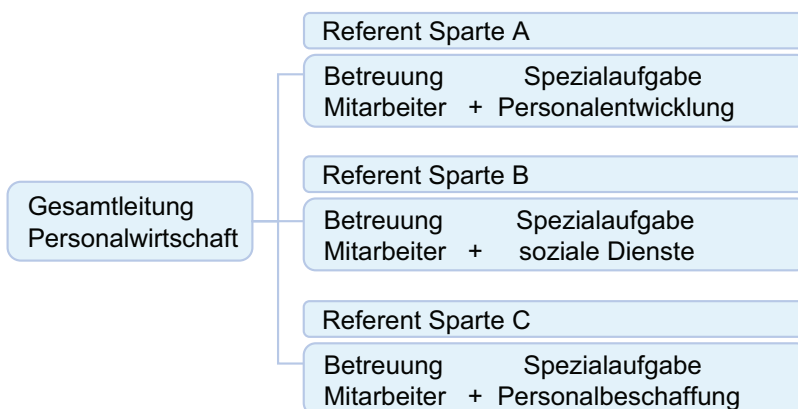
Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> rationelles, produktives Arbeiten durch Bilden von Spezialgebieten eindeutig abgegrenzte Aufgabenbereiche 	<ul style="list-style-type: none"> verschiedene Anlaufstellen für die Mitarbeiter

Objektorientierte Organisation der Personalabteilung im Referentenmodell

Bei der objektbezogenen Organisation ist die Personalabteilung beispielsweise nach Berufsgruppen, Verkaufsgebieten, Regionen oder Produktgruppen, wie nachfolgend dargestellt, systematisiert. Dadurch kann die Personalarbeit besser an den Mitarbeitern mit ihren Bedürfnissen gemäß den objektspezifischen Gegebenheiten ausgerichtet werden als es in einer funktionsorientierten Personalarbeit möglich ist.

Bei dem Referentenmodell wird die objektorientierte Organisation um Spezialaufgaben erweitert. Der Referent ist der Gesamtleitung des Personalwesens unterstellt, betreut die Mitarbeiter einer Sparte (Objekt) und übernimmt zusätzliche, für alle anderen Referenten des Unternehmens wichtige Spezialaufgaben.

Referentenmodell



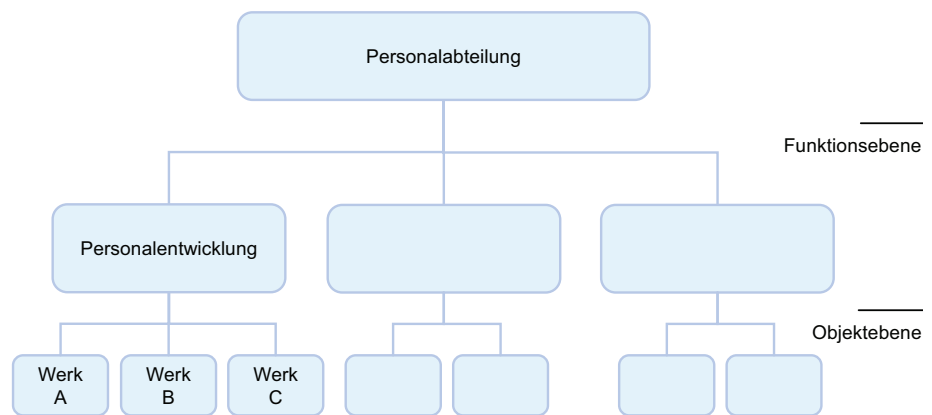
Beispiele für Vor- und Nachteile der objektbezogenen Organisation der Personalabteilung

Vorteil	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> ■ auf die Erfordernisse der Objektmitarbeiter ausgerichtet, bedarfsgerechte Personalarbeit ■ Steigerung der Motivation der Mitarbeiter durch ein breites Aufgabenspektrum ■ eine Anlaufstelle für die Mitarbeiter 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Konkurrenz zwischen Mitarbeitern in den verschiedenen Objekten ■ unterschiedliche Einschätzung derselben Sachverhalte

Mischformen

In einer Mischform werden funktions- und objektbezogene Elemente miteinander kombiniert.

Je nach Größe des Unternehmens wird die Untergliederung verfeinert und mögliche Nachteile entschärft.

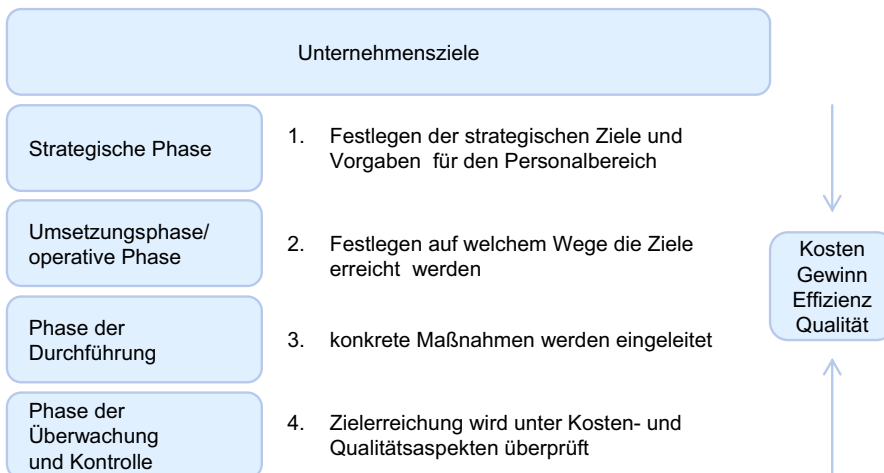


1.5 Entwicklungstendenzen in der Personalwirtschaft

Mittlerweile ist die Personalwirtschaft ein wichtiger Teilbereich, die ihren Beitrag zur Wertschöpfung des Gesamtunternehmens leistet. Modernes Personalmanagement beschränkt sich nicht mehr nur auf Mitarbeiterverwaltung, sondern trägt als mitverantwortliche Abteilung direkt zur Entwicklung der Unternehmensstrategie bei. Es beeinflusst die Unternehmensziele unter den betriebswirtschaftlichen Aspekten Kostenreduzierung und Gewinnerzielungsabsicht. Bisherige Tätigkeiten, Machtpositionen und Strukturen werden neu beurteilt und verändert. Als kritischer Erfolgsfaktor muss der Mensch seine Tätigkeit bei den neuen Anforderungen an Effizienz, Kosten und Qualität optimal verrichten können. Eine besondere Herausforderung stellt die Digitalisierung dar, die eine Veränderung der Organisationsstrukturen und der Kommunikationsstrukturen nach sich zieht und ein funktionierendes Change Management voraussetzt. Das heutige Qualitäts- und Servicebewusstsein rückt den Mitarbeiter als Kunden der Personalabteilung in den Mittelpunkt.

1.5.1 Veränderte Rolle der Personalwirtschaft

Personalarbeit wird heute zunehmend um die Mitwirkung bei der Umsetzung strategischer Unternehmensziele und um die Kosten- und Qualitätskontrolle ergänzt.



Die Unternehmensleitung legt grundsätzliche Zielvorgaben und Strategien zu Absatzvolumen, Kostensenkung, etc. fest und profitiert hier bereits von wichtigen Daten oder Anregungen des auf Unternehmensleitungsebene beteiligten Personalmanagements, um die personalpolitischen Voraussetzungen zu schaffen (ergänzend: Übungsbuch, 1. Übung, Aufgabe 2).

Im Personalmanagement werden nun in der strategischen Phase die Vorgaben für die Umsetzung der langfristigen Unternehmensziele im Personalbereich festgelegt, verschiedene Lösungsansätze entwickelt und der finanzielle und personelle Rahmen quantitativ und qualitativ abgesteckt. strategische Phase

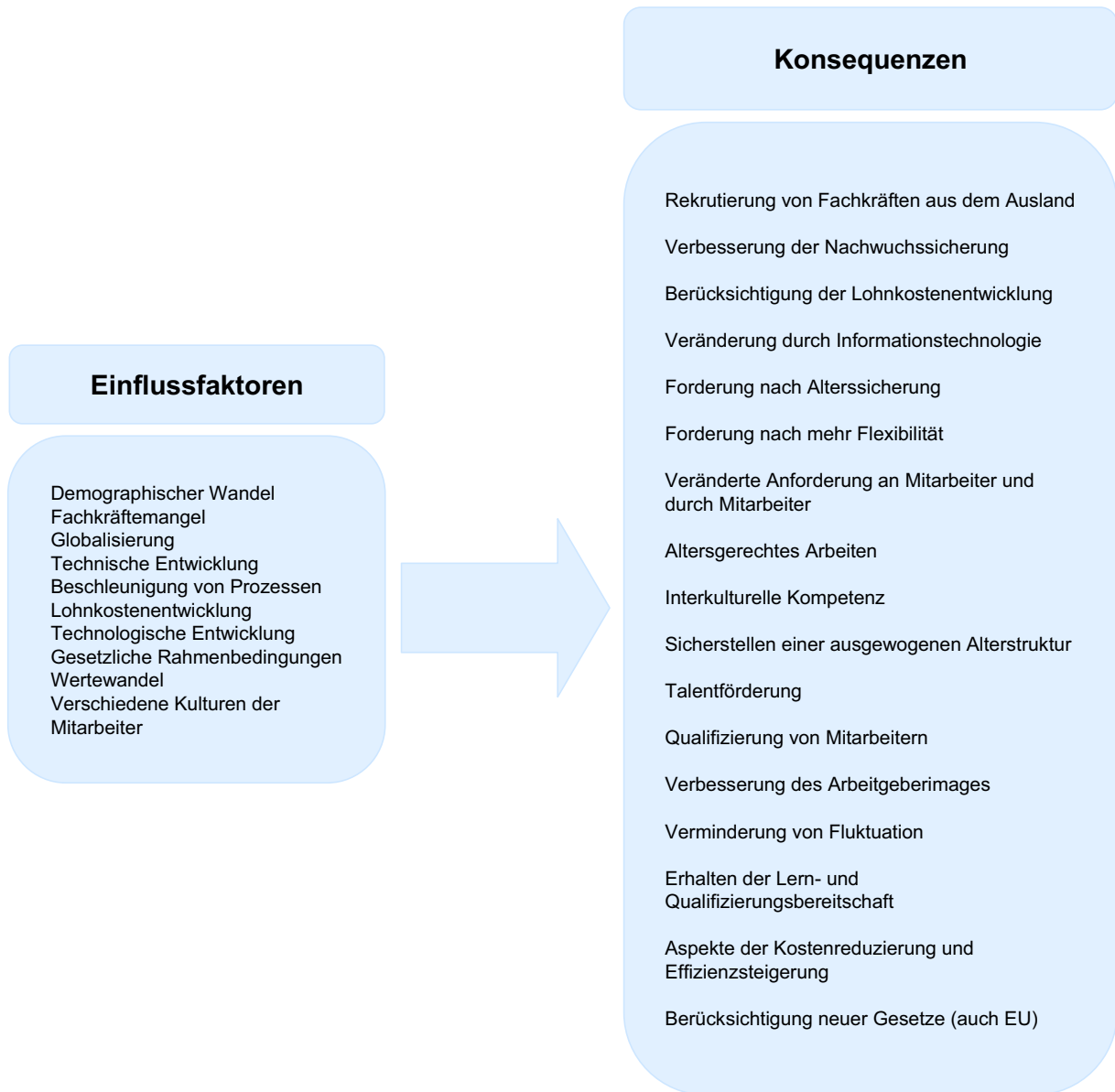
In der Umsetzungs- oder operativen Phase werden bei einem kurz- bis mittelfristigen Planungshorizont, Entscheidungen getroffen, auf welchem Wege die Ziele durchgesetzt werden sollen und ein entsprechender Maßnahmenkatalog erstellt. operative Phase

In der Durchführungsphase werden zur Zielerreichung die konkreten Maßnahmen getroffen und abgewickelt. Durchführungsphase

In der Kontrollphase werden die Kosten, die Qualität der Personalarbeit und die Zielerreichung überprüft. Kontrollphase

1.5.2 Mögliche Einflussfaktoren auf die Arbeit in der Personalwirtschaft und deren Konsequenzen

In der folgenden Übersicht werden potenzielle Einflüsse auf die Personalarbeit den daraus resultierenden Konsequenzen gegenübergestellt. Es werden dabei sowohl gesellschaftliche, politische als auch technische Faktoren berücksichtigt.



1.5.3 Personalwirtschaft als Dienstleistungsanbieter

In einem innovativen Personalmanagement übernimmt die Personalwirtschaft zunehmend die Rolle eines Dienstleistungsanbieters, bei dem die Durchführung der Tätigkeiten ergebnisorientiert, mit Gewinnerzielungsabsicht sowie unter Kostengesichtspunkten messbar und vergleichbar wird und in bestimmten Aufgabenbereichen mit den Leistungen externer Dienstleistungsanbieter im direkten Wettbewerb steht. Dem Management als Auftraggeber wird hier für seine Zielvorgaben eine Möglichkeit geboten, das beste Preis-Leistungsergebnis zu erhalten und unter Umständen einen Auftrag an den externen Wettbewerb zu vergeben. Kostenreduzierung und Wettbewerbsfähigkeit bei Qualitätssteigerung müssen konsequent umgesetzt werden. Personalarbeit entwickelt sich dabei zunehmend von einem Cost-Center (Orientierung an Kosten) zu einem Profit-Center (Orientierung an Gewinnvorgaben). Häufig findet man Profit-Center in den Bereichen, in denen es auch ein externes Marktangebot gibt, wie z.B. in der Entgeltabrechnung, im Weiterbildungsbereich oder auch in der Personalbeschaffung.

vom Cost-Center zum Profit-Center

Shared Service Center

Bei sogenannten Shared Service Centern (SSC) als Profit-Center handelt es sich um eine kommerzielle Organisationseinheit, die auch für Dritte als Dienstleistungsanbieter tätig werden kann. Allerdings beschränkt sich das Aufgabenangebot auf Tätigkeiten, die nur geringen Einfluss auf die Kernziele eines Unternehmens haben und bieten auch die Möglichkeit des Outsourcings. SSC sind nur mit Implementierung der Informationstechnologie im Personalbereich machbar.

Shared Service Center

Self-Service Funktion

Neben Automatisierung und Standardisierung von Arbeitsabläufen der Personalarbeit wird das Konzept des Dienstleistungsanbieters durch eine entsprechende IT-Infrastruktur unterstützt oder erst möglich gemacht.

Informationstechnologie

In vielen Firmen verfügt man heute über die Funktionen des Intranets, über die sich Führung und Mitarbeiter über Self-Service-Funktionen und FAQ`s (frequently asked questions) jederzeit abrufbare und speicherbare Daten und Informationen beschaffen können, Anträge und Formulare selbst ausfüllen oder bestimmte Datenänderungen eigenständig vornehmen können. Vorstellbar ist auch das Abrufen der eigenen Arbeitszeitkonten oder Hilfestellungen bei Leistungsbeurteilung von Mitarbeitern. Durch Automatisierung können bestimmte Vorgänge angestoßen werden. Einladungen, Urlaubsanträge oder Personalbeurteilungen werden beispielsweise mit einer Erinnerungsfunktion verknüpft, sodass Vorgesetzte und Mitarbeiter termingerecht über die Daten verfügen können. Die Entwicklung von e-tools zur Überbrückung räumlicher Distanzen bei Besprechungen (Telefonkonferenzen), die Nutzung von e-learning-Funktionen mit Kontroll- und Bewertungsmöglichkeiten oder die Call Center Technologie sind nur durch Einbindung der IT möglich.

Intranet, e-tools, e-learning

Helpdesk oder Front Office

Denkbar ist auch mit Hilfe von IT die Einrichtung eines Helpdesk oder Front Office, bei dem sich die Arbeitnehmerschaft über ein Telefonnummern-Menü bestimmte Themenbereiche vorab auswählt und so optimal und umgehend mit dem verantwortlichen Mitarbeiter der Personalabteilung verbunden und persönlich beraten wird. Voraussetzung hierfür ist, dass die Tätigkeiten in der Personalabteilung entsprechend gebündelt und standardisiert wurden.

Helpdesk, Front Office

Personalarbeit beschränkt sich hier auf die Beantwortung von einfachen, oft wiederkehrenden Standardfragen, was

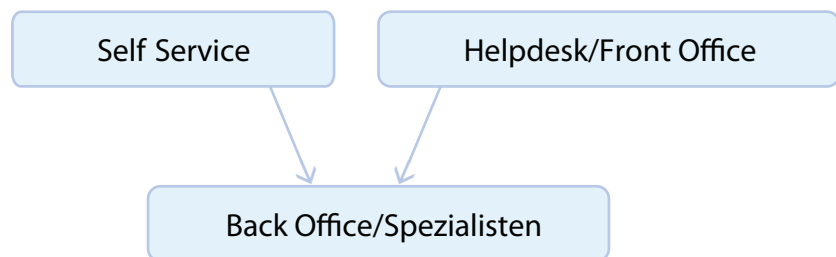
- die Austauschbarkeit der Mitarbeiter z.B. bei Urlaubs- oder Krankheitsvertretungen erhöht
- die Möglichkeit einer Anpassung der Gehaltseinstufungen schafft
- sich positiv auf die Bearbeitungszeit und -qualität durch die Regelmäßigkeit der Aufgaben auswirkt
- Doppelbearbeitungen vermeidet
- den Personalbedarf durch Minderung administrativer Arbeit reduziert und
- zu effektiveren Arbeitsprozessen führt

Back Office (Spezialisten)

Spezialisten

Bleiben trotzdem noch Fragen unbeantwortet, werden diese an Spezialisten im Back Office weitergeleitet. Auch wenn Spezialisten mit hoher Kompetenz weitaus komplexere und zeitaufwändigere aber standardisierte Fragen beantworten, gelten die vorangegangenen Vorteile auch hier. In diesem Bereich könnte man Mitarbeiter finden, die als Experten für Personalaufgaben in den Bereichen Aus- oder Weiterbildung, Personaleinstellung von Führungskräften, Nachwuchssicherung an Hochschulen etc. tätig sind.

Mögliche Organisation eines Shared Service Centers



Vor- und Nachteile eines SSC im Personalbereich

Die Implementierung dieser Strukturen, die selbstverständlich nicht nur auf die Abteilung Personalwirtschaft beschränkt ist, erfordert bei allen Beteiligten ein Umdenken. Folgende Vorteile könnten sich ergeben, wenn man die Abteilung Personal unter Gewinnerzielungsabsicht stellt:

- Effizienzsteigerung
- Kostensenkung, -transparenz
- optimierte Arbeitsabläufe (stetiger Verbesserungsprozess)
- Standortunabhängigkeit
- bessere Erreichbarkeit der Mitarbeiter der Personalabteilung
- Motivationsförderung durch mehr Verantwortung, Förderung unternehmerischen Denkens und Steigerung der Leistungsbereitschaft, Zuverlässigkeit und Flexibilität
- Dienstleistungsangebot zu marktgerechten Preisen und Qualität (Markt- und Wettbewerbsorientierung)
- professionelleres Arbeiten

Diesen Vorteilen stehen folgende Nachteile gegenüber:

- Kostendruck, Orientierung an Wirtschaftlichkeit, Rentabilität
- möglicher Arbeitsplatzverlust
- (Über)belastung der Mitarbeiter im Personalbereich

Datenschutz

Gerade im heute so selbstverständlichen Umgang mit personenbezogenen Daten soll der Einzelne vor Datenmissbrauch durch Erlass von Gesetzen, Verordnungen und Richtlinien nicht nur auf nationaler Ebene geschützt werden. Die DSGVO (Datenschutzgrundverordnung) verpflichtet zu besonderen Dokumentations- und Rechenschaftspflichten und zu einem besonderen Umgang mit personenbezogenen Daten einschließlich deren Verarbeitung. Somit sind die Vorgänge und Daten in der Personalwirtschaft auf DSGVO-Konformität hin zu überprüfen. Durch Öffnungsklauseln gilt das BDSG (Bundesdatenschutzgesetz) neben der DSGVO.

Im BDSG werden die Formvorschriften, Frist und Geltungsbereich zur Bestellung eines Datenschutzbeauftragten geregelt. Unabhängig von der Größe eines Unternehmens müssen die Datenschutzrichtlinien beachtet werden. Firmen, die mehr als neun Mitarbeiter beschäftigen, sind verpflichtet einen Mitarbeiter oder Mitarbeiterin als Datenschutzbeauftragten zu bestellen. Der/die Datenschutzbeauftragte ist in seinen Rechten einem Betriebsratsmitglied gleichgestellt, d.h. er hat ein Sonderkündigungsrecht. Die Kosten für seine kontinuierliche Fortbildung müssen vom Unternehmen übernommen werden. Die Unternehmen haben aber auch die Möglichkeit einen externen Dienstleister zu beauftragen.

Datenschutzbeauftragte/r

Der/die Datenschutzbeauftragte ist dafür verantwortlich, die gesetzlichen Vorschriften einzuhalten, die Verarbeitung personenbezogener Daten zu überwachen und zu kontrollieren sowie Mitarbeiter darüber aufzuklären. Dabei kann er auch notwendige Maßnahmen gegenüber der Geschäftsleitung durchsetzen. Er erstellt eine Datenschutzdokumentation über Verarbeitungsstrukturen personenbezogener Daten im Unternehmen und fasst diese in einem Verfahrensverzeichnis zusammen. Die Inhalte dieses Verfahrensverzeichnisses werden im § 4 e geregelt. Die Aufsichtsbehörden haben ein Einsichtsrecht.

1.5.4 Outsourcing

Bei dem Outsourcing werden die Personalaufgaben an externe Anbieter vergeben und die Koordination mit internen Arbeitsabläufen vom Personalwesen sichergestellt. Da eine Auftragsverarbeitung im Sinne der DSGVO vorliegt, sind die entsprechenden Vorschriften zu prüfen. Bis auf die Kernkompetenzen eines Unternehmens (Strategieentwicklung, Einhalten und Durchführen von Arbeitssicherheitsgesetzen, etc.) können alle unterstützenden Tätigkeiten ausgelagert werden. Einige typische Bereiche, die auf die Auslagerungsmöglichkeit im Personalbereich geprüft werden sollten, sind:

Kernkompetenzen

- Personalauswahl und -beschaffung durch private Vermittler in (international tätigen) Unternehmensberatungen; für Führungs- oder Fachkräfte sogenannte Head Hunter (siehe Abschnitt 3.2.2 „Externe Beschaffungswege“ auf Seite 54)
- Fortbildung der Mitarbeiter an spezialisierten Bildungsinstituten oder als Profit-Center
- Entgeltabrechnung durch Steuerberater oder spezialisierten Abrechnungsunternehmen

Auslagerungsmöglichkeiten im Personalbereich

- Datenerfassung und Digitalisierung
- Organisation und Durchführung des BEM durch Unternehmensberatungen
- Bestellung eines externen Datenschutzbeauftragten
- Entwicklung von Imagebroschüren oder - videos, Internetauftritt, Veröffentlichung und Entwicklung von Stellenanzeigen
- Koordination und Durchführung von Personalfreisetzen durch Outplacement-Spezialisten in Unternehmensberatungen

Vor- und Nachteile des Outsourcings

Auslagerungen von bestimmten Dienstleistungen können auch für die Personalabteilung aus Gründen der Kostenreduzierung oder in personellen Engpass-Situationen sinnvoll sein. Eine Alternative bietet das Outsourcing auch deswegen, weil man bei spezialisierten Anbietern ein bestimmtes Know-How, Erfahrungen und Qualitätsstandards kauft.

Das Personalmanagement muss hier abwägen, inwieweit die Vorteile des Outsourcings eine Abhängigkeit von einem externen Dienstleistungsunternehmen und möglichem „Abwandern“ von Know-How sowie Minderung von Aufstiegs- oder Entwicklungsmöglichkeiten bei den Mitarbeitern bis hin zur Demotivation rechtfertigen. Außerdem entstehen laufende Kosten durch den erhöhten Koordinierungs- und Kommunikationsbedarf mit dem externen Anbieter. Eine eventuelle vertragliche Preisbindung reduziert die Flexibilität und erhöht das Risiko, nicht marktgerechte Preise akzeptieren zu müssen.

Eine Rückverlagerung der Tätigkeiten bezeichnet man als Incourcing.

1.5.5 Anforderungen an im Personalbereich tätige Mitarbeiter

innovatives Personalmanagement

Diese Tendenzen und auch sich verändernde Erwartungshaltungen der Beschäftigten bleiben nicht ohne Auswirkung auf die Arbeitsplätze und Mitarbeiter in allen Hierarchieebenen. Das innovative Personalmanagement entwickelt sich von einer rein administrativ arbeitenden hin zu einer aktiv gestaltenden Abteilung, ausgerichtet an die Erfordernisse eines Profitcenters.

Anforderungen an Mitarbeiter und Leitungsfunktionsinhaber im Personalbereich

Auf allen anderen Hierarchieebenen der Personalwirtschaft werden Fachkompetenz, leistungsorientiertes Handeln, Selbständigkeit, Eigenverantwortung und eine proaktive Handlungsweise vorausgesetzt. Eine ausgeprägte soziale und interkulturelle Kompetenz einschließlich Sprachkenntnisse, ist ebenso, wie die Akzeptanz einer modernen IT-Infrastruktur und der Beherrschung der hieraus resultierenden Kommunikationsverfahren und ein Qualitäts- bzw. Servicebewusstsein wichtig. Alle Veränderungsprozesse im Rahmen eines Change Managements oder Konfliktmanagements müssen von einem Personaler nicht nur für die eigene Position im Unternehmen verinnerlicht werden, sondern an die Mitarbeiter im Unternehmen erfolgreich kommuniziert werden können. Von einem Leitungsfunktionsinhaber werden insbesondere eine betriebswirtschaftliche Denkweise und die Umsetzung des Wertschöpfungsgedankens eines Shared Service Centers, Führungskompetenz und Tätigkeiten in abteilungsübergreifenden Teams verlangt. Zusätzliche Engagements in Prüfungsausschüssen an Bildungseinrichtungen, ehrenamtlichen Tätigkeiten an Arbeitsgerichten oder regional und überregionalen Verbänden werden von ihm auch wahrgenommen, um das Unternehmen auch nach außen hin positiv zu vertreten.