Personalmanagement für Einsteiger


Martina Margeit
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 ...

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
# Inhaltsverzeichnis

## 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 Personalbedarfs ....................................... 41
          ▪ Begriffsbestimmung Bruttopersonal-, 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
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 Einschränkungen 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, neues Buch .................................. 100
    ■ Bundesurlaubsrecht ......................................... 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
  ■ Fachkräfemangel 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 Sozialeistungen ...................................... 170
    8.3.1 Gesetzliche Sozialeistungen ................................ 170
    8.3.2 Tarifliche Sozialeistungen .................................. 170
    8.3.3 Freiwillige Sozialeistungen ................................ 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
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


Zur Erreichung der Unternehmensziele müssen ausreichend Mitarbeiter am richtigen Ort und zur richtigen Zeit mit der notwendigen Qualifikation im Betrieb beschäftigt sein.

Sachziele
Die Personalabteilung nimmt eine ausgleichende Rolle zwischen Unternehmens- und Mitarbeiterinteressen ein.

Humanziele
Berücksichtigen der Bedürfnisse und Erwartungen der Mitarbeiter hinsichtlich Entlohnung und Anreizsystemen, Individualisierung und Flexibilisierung der Arbeitszeit, -inhalte und des Arbeitsortes

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

- Personalplanung (Kapitel 2)
- Personalbeschaffung (Kapitel 3)
- Personalauswahl (Kapitel 4)
- Personaleinsatzplanung (Kapitel 5)
- Personalentwicklung (Kapitel 6)
- Personalfreisetzung (Kapitel 7)
- Entlohnung und Anreizsysteme (Kapitel 8)

---

\(^1\) 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


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 Übungs- buch 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 reguln und darstellen lassen.

1.3.1 Aufbauorganisation


Aufgabenanalyse und -synthese

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

- nach Funktions- bzw. Tätigkeitsbereichen
  z.B. Auftragserfassung, Kundenbetreuung, Kaikulation, 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.


Analyse
Synthese

Hauptaufgabe → Teilaufgaben → Stellen → Abteilungen
1.3.2 Ablauforganisation

Aufgaben und Ziele


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

- 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 Mitarbeitereinsatz
  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

1.4 Organisationsformen


1.4.1 Einliniensysteme

Einlinienorganisation

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**

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


**Spartenorganisation**

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.

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.

1.4.2 Mehrliniensysteme

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

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

Beispiele: Vor- und Nachteile der Spartenorganisation
Personalabteilung in der Spartenorganisation
verkürzte Kommunikationswege, mindestens zwei Vorgesetzte funktionsorientiert auf 2. Hierarchieebene
Beispiele: Vor- und Nachteile des Mehrliniensystems
Matrixorganisation

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


Personalabteilung in der Matrixorganisation


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


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, Arbeitsgeberdachleihen, Mitarbeiterrabatte, Betriebswohnungen, Angebote zu Aktienkaufen unter besonderen Bedingungen etc.
Beispiele für Vor- und Nachteile der funktionsbezogenen Organisation der Personalabteilung

<table>
<thead>
<tr>
<th>Vorteile</th>
<th>Nachteile</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>rationelles, produktives Arbeiten durch Bilden von Spezialgebieten</td>
<td>verschiedene Anlaufstellen für die Mitarbeiter</td>
</tr>
<tr>
<td>eindeutig abgegrenzte Aufgabenbereiche</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Objektorientierte Organisation der Personalabteilung im Referentenmodell


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.
Beispiele für Vor- und Nachteile der objektbezogenen Organisation der Personalabteilung

<table>
<thead>
<tr>
<th>Vorteil</th>
<th>Nachteile</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>▶ auf die Erfordernisse der Objektmitarbeiter ausgerichtet, bedarfsgerechte Personalarbeit</td>
<td>▶ Konkurrenz zwischen Mitarbeitern in den verschiedenen Objekten</td>
</tr>
<tr>
<td>▶ Steigerung der Motivation der Mitarbeiter durch ein breites Aufgabenspektrum</td>
<td>▶ unterschiedliche Einschätzung derselben Sachverhalte</td>
</tr>
<tr>
<td>▶ eine Anlaufstelle für die Mitarbeiter</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Mischformen**

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

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

![Diagramm der Personalabteilung]

**1.5 Entwicklungstendenzen in der Personalwirtschaft**

**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.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Unternehmensziele</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Strategische Phase</strong></td>
</tr>
<tr>
<td>1. Festlegen der strategischen Ziele und Vorgaben für den Personalbereich</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Umsetzungsphase/ operative Phase</strong></td>
</tr>
<tr>
<td>2. Festlegen auf welchem Wege die Ziele erreicht werden</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Phase der Durchführung</strong></td>
</tr>
<tr>
<td>3. konkrete Maßnahmen werden eingeleitet</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Phase der Überwachung und Kontrolle</strong></td>
</tr>
<tr>
<td>4. Zielerreichung wird unter Kosten- und Qualitätsaspekten überprüft</td>
</tr>
</tbody>
</table>

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.

**Einflussfaktoren**
- Demographischer Wandel
- Fachkräftemangel
- Globalisierung
- Technische Entwicklung
- Beschleunigung von Prozessen
- Lohnkostenentwicklung
- Technologische Entwicklung
- Gesetzliche Rahmenbedingungen
- Wertewandel
- Verschiedene Kulturen der Mitarbeiter

**Konsequenzen**
- Rekrutierung von Fachkräften aus dem Ausland
- Verbesserung der Nachwuchssicherung
- Berücksichtigung der Lohnkostenentwicklung
- Veränderung durch Informationstechnologie
- Forderung nach Alterssicherung
- Forderung nach mehr Flexibilität
- Veränderte Anforderung an Mitarbeiter und durch Mitarbeiter
- Altersgerechtes Arbeiten
- Interkulturelle Kompetenz
- Sicherstellen einer ausgewogenen Alterstruktur
- Talentförderung
- Qualifizierung von Mitarbeitern
- Verbesserung des Arbeitgeberimages
- Verminderung von Fluktuation
- Erhalten der Lern- und Qualifizierungsbereitschaft
- Aspekte der Kostenreduzierung und Effizienzsteigerung
- Berücksichtigung neuer Gesetze (auch EU)
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 Kosten-, oder Zeitvorgaben die Möglichkeit geboten, die beste Preis-Leistungsverhältnisse zu erzielen 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 Marktanbieter gibt, wie z.B. in der Entgeltabrechnung, im Weiterbildungsbereich oder auch in der Personalabwicklung.

Shared Service Center

Bei sogenannten Shared Service Centern (SSC) als Profit-Center handelt es sich um eine kommerzielle Organisationsform, 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.

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.


Helpdesk oder Front Office

Denkbar ist auch mit Hilfe von IT die Einrichtung eines Helpdesk oder Front Office, bei dem sich die ArbeitnehmerInnenschaft 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.
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)**

Bleiben trotzdem noch Fragen unbeantwortet, werden diese an Spezialisten im Back Office weitergeleitet. Auch wenn Spezialisten mit hoher Kompetenz weitaus komplexere und zeitaufwändige 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**

![Diagramm](image)

**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.


**1.5.4 Outsourcing**

Bei dem Outsourcing werden die Personalaufgaben an externe Anbieter übergeben und die Koordination mit internen Arbeitsabläufen vom Personalwesen sichergestellt. Da eine Auftragsverarbeitung im Sinne der DSGVO vorgesehen ist, 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:

- 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
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 Personalfreisetzungen durch Outplacement-Spezialisten in Unternehmensberatungen


Eine Rückverlagerung der Tätigkeiten bezeichnet man als Incourcing.

1.5.5 Anforderungen an im Personalbereich tätige Mitarbeiter

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.

Praxisaufgaben

Die Lösungen finden Sie im Übungsbuch zu diesem Lehrbuch.

Wissenskontrollfragen

1. Welche Ziele verfolgt Personalwirtschaft?
2. Nennen Sie die wesentlichen Teilaufgaben des Personalmanagements.
3. Was versteht man unter dem Begriff Personalwirtschaft? Was versteht man unter einer Organisation im betriebswirtschaftlichen Sinn?
5. Was wird im Rahmen der Aufbau- und Ablauforganisation geregelt?
6. Welche Aufgabe hat die Aufgabenanalyse und nach welchen Kriterien kann diese erfolgen? Welches Ziel verfolgt die Aufgabensynthese?
7. Was versteht man unter Arbeitsanalyse und -synthese?
9. Erstellen Sie eine Tabelle mit den Vor- und Nachteilen der verschiedenen Organisationsformen.
11. Wie unterscheidet sich Personalarbeit in Großbetrieben von der in kleinen und mittelständischen Unternehmen?
12. Welche organisatorischen Grundformen der Personalabteilung lassen sich unterscheiden?
13. Was versteht man unter einem Referentenmodell?
15. Nennen Sie Einflussfaktoren und Konsequenzen auf die Personalarbeit.
16. Was versteht man unter „Cost Center“, „Profit Center“ und „Shared Service Center“?
17. Erläutern Sie die Begriffe „Intranet“, „Self-Service“, „FAQ’s“, „Front Office“, „Back Office“.
18. Nennen Sie Vor- und Nachteile, welche sich aus einer als SSC organisierten Personalabteilung ergeben.
19. Was ist das Ziel des Datenschutzgesetzes?
21. Welche Anforderungen werden heute an die Mitarbeiter im Personalbereich gestellt?
Kapitel 2 gibt einen Überblick über das Tätigkeitsfeld „Personalplanung“ und stellt geeignete Instrumente zur Personalbestandsermittlung und -bedarfsermittlung vor.

**Inhalt**

- Aufgabe der Personalplanung
- Grundlagen der Personalplanung - organisatorische Methoden
  - Stellenpläne, Stellenbewertungsplan, Stellenbesetzungsplan
  - Stellenbeschreibung
  - Lauf- und Nachfolgepläne
- Personalbestandsanalyse - quantitative Aspekte
  - Personalstatistik
  - Personalveränderung
  - Zu- und Abgangsrechnung
- Personalbedarfsplanung
  - Arten des Personalbedarfs
  - Ermittlung des Personalbedarfs - Prognosemethoden
- Mitwirkungsrecht des Betriebsrates im Rahmen der Personalplanung