

IWW –Studienprogramm

Vertiefungsstudium

Modul XII

Personalmanagement

von

Univ.-Prof. Dr. Ewald Scherm

I. Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	4
Der Autor des Kurses	5
Lehr-/Lernziele	6
1 Grundlagen	7
1.1 Begriffe und Rahmenbedingungen	7
1.2 Mitbestimmung als zentrale Rahmenbedingung des Personalmanagements ..	8
1.3 Organe und Rechte betrieblicher Mitbestimmung.....	11
Übungsfragen	16
Literatur zu Kapitel 1	16
2 Personalplanung	17
2.1 Ermittlung des Personalbedarfs	17
2.2 Fortschreibung des Personalbestands	22
2.3 Planung und Mitbestimmung.....	23
Übungsfragen	24
Literatur zu Kapitel 2	24
3 Personalbeschaffung	25
3.1 Interne und externe Beschaffungswege	25
3.2 Personalmarketing	28
3.3 Beschaffung und Mitbestimmung.....	29
Übungsfragen	30
Literatur zu Kapitel 3	30
4 Personalfreisetzung	31
4.1 Formen der Freisetzung	31
4.2 Antizipative und reaktive Freisetzung.....	31
4.3 Freisetzung und Mitbestimmung	36
Übungsfragen	37
Literatur zu Kapitel 4	37
5 Personalauswahl	39
5.1 Begriff und Instrumente der Auswahl	39
5.2 Vorauswahl und Bewerbungsgespräch	39
5.3 Testverfahren und Assessment Center	44
5.4 Einführung von neuen Mitarbeitern	47
5.5 Auswahl und Mitbestimmung.....	49
Übungsfragen	50
Literatur zu Kapitel 5	50

6	Personalbeurteilung	51
6.1	Ziele und Formen der Beurteilung	51
6.2	Mitarbeiterbeurteilung.....	53
6.3	Vorgesetzten-, Gleichgestellten- und Selbstbeurteilung	58
6.4	Probleme der Personalbeurteilung	60
6.5	Beurteilung und Mitbestimmung	63
	Übungsfragen.....	64
	Literatur zu Kapitel 6.....	64
7	Personalentwicklung	65
7.1	Begriff, Ziele und Prozess der Personalentwicklung	65
7.2	Entwicklungsbedarf.....	66
7.3	Kandidaten- und Maßnahmenwahl	67
7.4	Duale Studiengänge und Corporate Universities	72
7.5	Kontrolle.....	73
7.6	Personalentwicklung und Mitbestimmung.....	75
	Übungsfragen.....	77
	Literatur zu Kapitel 7.....	77
8	Anreiz- bzw. Vergütungssystem.....	79
8.1	Anforderungen an ein Vergütungssystem	79
8.2	Anforderungen und Leistung	81
8.3	Leistungs- und Soziallohn.....	85
8.4	Erfolgs- und Vermögensbeteiligung	90
8.5	Individualisierung der Anreizgestaltung	94
8.6	Anreizsystem und Mitbestimmung	95
	Übungsfragen.....	96
	Literatur zu Kapitel 8.....	96
9	Personalcontrolling	97
9.1	Grundidee	97
9.2	Effektivitäts-, Effizienz- und Kostencontrolling.....	99
9.3	Controlling der Kosten	100
9.4	Controlling des Personaleinsatzes.....	102
9.5	Controlling der Personalarbeit	104
9.6	Humankapitalbewertung	108
9.7	Bewertung des Personalmanagements	110
9.8	Personal-Awards: Bewertung durch Dritte	111
	Übungsfragen.....	113
	Literatur zu Kapitel 9.....	113

10 Personalorganisation	115
10.1 Anforderungen an die Personalorganisation.....	115
10.2 Träger der Personalarbeit.....	116
10.3 Organisation des Personalbereichs	118
10.4 Outsourcing	128
Übungsfragen	131
Literatur zu Kapitel 10.....	131
Lösungstichworte zu den Übungsaufgaben	133

II. Lehr-/Lernziele

Nach der Lektüre dieses Kurses sollten Sie

- zentrale Rahmenbedingungen des Personalmanagements kennen.
- die Ebenen der Mitbestimmung und die Beteiligungsrechte auf betrieblicher Ebene bei unterschiedlichen Personalmanagementaufgaben skizzieren können.
- die Personalplanung in Grundzügen verstanden haben.
- interne und externe Wege der Personalbeschaffung kennen.
- mit der Grundidee des Personalmarketing vertraut sein.
- die verschiedenen Formen der Personalfreisetzung kennen.
- Instrumente der Personalauswahl beurteilen können.
- eine Vorstellung von Zielen, Formen und Problemen der Personalbeurteilung haben.
- die Ziele, zentralen Elemente und Maßnahmen der Personalentwicklung skizzieren können.
- die Notwendigkeit einer Kontrolle der Personalentwicklung erkannt haben.
- verschiedene materielle Anreize kennen.
- Möglichkeiten und Grenzen einer anforderungs- und leistungsgerechten Anreizdifferenzierung einschätzen können.
- Personalcontrolling als Reflexion personalbezogener Managemententscheidungen und nicht als Institution verstehen.
- die Grundzüge der Bewertung des Humankapitals und des Personalmanagements sowie deren Nutzen für das Personalcontrolling kennen.
- wissen, dass die Bewertung von Personalarbeit nicht an sog. Awards outsourct werden kann.
- erkannt haben, dass Personalarbeit nicht primär Aufgabe einer Personalabteilung ist, sondern eine Managementfunktion darstellt.
- die Grundüberlegungen der Organisation dieser Managementfunktion verstanden haben.

Zur Vertiefung einzelner Aspekte empfehle ich Ihnen:

Scherm, Ewald/Süß, Stefan: Personalmanagement, 2. Aufl., München (Vahlen) 2010

Sollten Sie Anmerkungen zum Kurs haben oder mich auf Fehler hinweisen wollen, bitte E-Mail an lehrstuhl.scherm@fernuni-hagen.de.

III. Leseprobe

.
.
.

1 Grundlagen

1.1 Begriffe und Rahmenbedingungen

Im Laufe der letzten Jahrzehnte hat in den Unternehmen die Bedeutung des Personals immer mehr zugenommen. Dabei änderten sich die Bezeichnungen für die Beschäftigung mit Personal. **Personalwesen** ist die älteste Bezeichnung für Personalarbeit und findet bis heute Verwendung. **Personalwirtschaft(-lehre)** bezeichnet vielfach die wissenschaftliche Disziplin innerhalb der Betriebswirtschaftslehre, die sich unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten mit Personalarbeit in Unternehmen auseinandersetzt. **Personalpolitik** steht für die grundlegenden, werthaltigen Entscheidungen und Festlegungen im Rahmen der Personalarbeit.

Entwicklung im Zeitablauf

Der Begriff **Human Resource Management** drückt aus, dass Personal als wichtige Ressource und Leistungsträger bzw. Leistungspotenzial im Unternehmen gesehen wird. Demgegenüber betont **Human Capital Management** die Notwendigkeit der (monetären) Bewertung von Personal(-arbeit). Mit der Bezeichnung **Personalmanagement** wird auf ein Verständnis der Personalfunktion als Teil des Managements in Unternehmen Wert gelegt; es handelt sich dabei um einen Prozess, der mit der Festlegung (personalwirtschaftlicher) Ziele beginnt und die Realisierung dieser Ziele durch geeignete Maßnahmen umfasst. Personalmanagement beinhaltet die **Bereitstellung** und **Führung** von Personal, die als eigenständige Managementfunktionen neben Planung, Organisation und Controlling angesehen werden. Führung wird im Weiteren nicht behandelt.

Managementfunktionen

Als **Personal** werden im Folgenden Menschen bezeichnet, die in abhängiger Stellung innerhalb einer Organisation bzw. eines Unternehmens arbeiten und in arbeitsteiliger Form Leistungen für übergeordnete Ziele der Organisation bzw. des Unternehmens erbringen. Dass es Personal gibt, ist eine Folge der Arbeitsteilung, wenn die Leistung in Unternehmen nicht mehr von einer Person (dem Inhaber) erbracht werden kann.

Personal als Folge der Arbeitsteilung

Im Personalmanagement werden wirtschaftliche und soziale Zielsetzungen unterschieden. Mit der Realisierung **wirtschaftlicher Ziele** wird zwar in erster Linie den Eigentümern entsprochen. Mittelbar gilt das aber auch für die Mitarbeiterinteressen, da Arbeitsplätze gefährdet sind, wenn der Unternehmenserhalt nicht gewährleistet ist. Bei **sozialen Zielen** handelt es sich um Erwartungen, Bedürfnisse und Interessen der Mitarbeiter, d. h. im Wesentlichen um individuelle oder gruppenbezogene Ziele. Deren Berücksichtigung schlägt sich in der individuellen Arbeitszufriedenheit nieder, und es wird ein positiver Einfluss auf die Motivation und Leistung des Einzelnen erwartet. Zwischen den beiden Zielkategorien besteht ein Spannungsverhältnis: Einerseits gewährleisten wirtschaftlich erfolgreiche Un-

Spannungsverhältnis

ternehmen kein adäquates, sicheres Einkommen für ihre Mitarbeiter. Andererseits kann gerade dieses Einkommen bzw. der Erhalt von Arbeitsplätzen den Unternehmenserhalt gefährden. Da die Erfüllung individueller und sozialer Ziele eine nicht unwesentliche Voraussetzung für die Erbringung der Leistung darstellen, sind sie zumindest als Nebenbedingung bei der Verfolgung wirtschaftlicher Ziele zu berücksichtigen.

externe und interne
Rahmenbedingungen

Die Rahmenbedingungen des Personalmanagements sind vielfältig und können die Gestaltungsfreiheit – teilweise erheblich – beschränken. Dabei handelt es sich nicht nur um externe Faktoren wie z. B. Arbeitsmarktsituation oder rechtliche Regelungen, auch der unternehmensinterne Kontext, der im Wesentlichen durch Strategie, Organisation und Unternehmenskultur gebildet wird, spielt eine Rolle.

Arbeitsverhältnis

Speziell in Deutschland gibt es eine Vielzahl **rechtlicher Rahmenbedingungen**, die es im Personalmanagement zu berücksichtigen gilt. Durch das Individualarbeitsrecht wird das Arbeitsverhältnis zwischen Arbeitgeber (Unternehmen) und Arbeitnehmer (Mitarbeiter) juristisch bestimmt. Dabei handelt es sich um ein Abhängigkeitsverhältnis, in dem eine Person (Arbeitnehmer) aufgrund eines privatrechtlichen Vertrages für eine andere Person (Arbeitgeber) unselbstständige und weisungsgebundene Arbeit leistet. Der Arbeitgeber zahlt daraufhin dem Arbeitnehmer eine Vergütung. Eingeschränkt wird die Vertragsgestaltung durch das Arbeitsschutzrecht. Dieses befasst sich mit den Umständen, unter denen fremdbestimmte Arbeit geleistet wird. Kernbereiche sind der technische und persönliche Arbeitsschutz. Die Aufgabe des Sozialversicherungsrechts besteht darin, ein staatlich kontrolliertes soziales Auffangnetz für die Ungewissheiten zu bieten, die das Arbeitsleben mit sich bringt; entsprechend tritt bei Arbeitslosigkeit, (Berufs-)Krankheit oder im Rentenalter der Leistungsfall ein. Dadurch werden vor allem die Personalkosten beeinflusst, da Arbeitgeber und Arbeitnehmer – abgesehen von der gesetzlichen Unfallversicherung – die Beiträge in die Sozialversicherung paritätisch entrichten.

Arbeitsschutz

Sozialversicherung

Tarifverträge

Diese rechtlichen Rahmenbedingungen des Personalmanagements stellen Mindestanforderungen dar, die auf Unternehmens- oder Tarifebene vielfach, beispielsweise mit darüber hinausgehenden Sozialleistungen, überschritten werden. Dabei handelt es sich um Ergänzungen der rechtlichen Grundlagen, die aufgrund des deutschen Systems der Mitbestimmung von Arbeitgeber und Arbeitnehmervertretern gemeinsam vereinbart werden.

1.2 Mitbestimmung als zentrale Rahmenbedingung des Personalmanagements

Mitbestimmung bezeichnet die Beteiligung der Arbeitnehmer oder ihrer Vertreter an Entscheidungsprozessen in Betrieben und Unternehmen. Sie ist in Deutschland weitgehender als in anderen Ländern gesetzlich geregelt. Man kann dabei im Wesentlichen vier **Ebenen der Mitbestimmung** unterscheiden:

- Mitbestimmung auf internationaler Ebene
- Mitbestimmung auf der Ebene des gesamten Unternehmens
- Mitbestimmung auf der Ebene des einzelnen Betriebs
- Mitbestimmung am Arbeitsplatz (Individualebene)

Im Zuge der Internationalisierung der Unternehmen gewinnt die **Mitbestimmung auf internationaler Ebene** zwar an Bedeutung, jedoch hat das bislang lediglich in der Europäischen Union zu gesetzlichen Regelungen geführt. Die im September 1994 vom Ministerrat der Europäischen Union verabschiedete Richtlinie führte im Oktober 1996 in Deutschland zu dem Gesetz über Europäische Betriebsräte (EBRG). Es soll die Unterrichtung und Anhörung der Arbeitnehmer in gemeinschaftsweit tätigen Unternehmen(sgruppen) stärken. Ein Europäischer Betriebsrat (EBR) ist auf Antrag von mindestens 100 Arbeitnehmern aus mindestens zwei Unternehmen und Mitgliedsstaaten oder auf Initiative der zentralen Leitung zu bilden, wenn mindestens 1.000 Arbeitnehmer in den Mitgliedsstaaten und davon jeweils mindestens 150 Arbeitnehmer in mindestens zwei Mitgliedsstaaten beschäftigt sind. Die zentrale Leitung hat den Europäischen Betriebsrat einmal jährlich über die Entwicklung der Geschäftslage und die Perspektiven des Unternehmens zu unterrichten und ihn anzuhören (§ 32 EBRG). Über Verlegungen bzw. Stilllegungen von Unternehmen oder Betrieben und Massenentlassungen ist rechtzeitig zu unterrichten; Mitbestimmungsrechte im engeren Sinne wie der deutsche Betriebsrat hat dieses Organ aber nicht.

Europäischer Betriebsrat

Unterrichtungs- und Anhörungsrechte

Am 5. Juni 2009 ist eine neue EBR-Richtlinie in Kraft getreten; sie ersetzt die Richtlinie von 1994, wird aber erst nach einer zweijährigen Übergangszeit (Umsetzung in den Mitgliedsstaaten) wirksam werden. Die neuen Bestimmungen gelten dann für neue Vereinbarungen oder Überarbeitungen, eine Anpassungspflicht gibt es nicht.

neue EBR-Richtlinie

Mitbestimmung auf Unternehmensebene stellt auf das Unternehmen als rechtlich-finanzwirtschaftliche Einheit ab. Auf dieser Ebene werden Entscheidungen über Unternehmensziele und die Unternehmenspolitik getroffen. Das wichtigste Mitbestimmungsorgan ist hier der Aufsichtsrat, in den die Arbeitnehmer – ebenso wie die Kapitalgeber – Vertreter entsenden. Die Unternehmensmitbestimmung beschränkt sich im Wesentlichen auf Kapitalgesellschaften.

Aufsichtsrat

In Unternehmen, die der Mitbestimmung nach dem Betriebsverfassungsgesetz von 1952 unterliegen, nehmen die Arbeitnehmervertreter ein Drittel der Aufsichtsratssitze ein. Demgegenüber sehen die anderen Mitbestimmungsgesetze eine paritätische Aufteilung zwischen Kapitalgeber- und Arbeitnehmerseite vor. Dennoch reduziert sich der faktische Einfluss der Arbeitnehmervertreter nach dem Mitbestimmungsgesetz von 1976 auf eine „Quasi-Parität“. Der Aufsichtsratsvorsitzende, der notfalls auch ohne Zustimmung der Arbeitnehmerseite gewählt werden kann (vgl. § 27 II MitbestG), hat die Möglichkeit, im Konfliktfall durch sein doppeltes Stimmrecht (vgl. § 29 II MitbestG) eine Entscheidung herbeizuführen.

„Quasi-Parität“

Echte Parität besteht nur nach dem Montan-Mitbestimmungsgesetz durch die zusätzliche Stimme des neutralen Aufsichtsratsmitglieds (vgl. § 4 I c Montan-MitbestG); heute fallen noch knapp 40 Unternehmen unter dieses Gesetz.

Mitbestimmung auf betrieblicher Ebene setzt an den Betrieben als organisatorisch und räumlich abgegrenzte Produktionsstätten an und ist rechtsformunabhängig. Diese Form der Mitbestimmung wird im Betriebsverfassungsgesetz von 1972 (BetrVG) geregelt. Unter Betriebsverfassung ist die arbeitsrechtliche Grundordnung für die Beziehungen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer im Betrieb zu verstehen. Ein charakteristisches Merkmal der betrieblichen Mitbestimmung stellt die Einrichtung unterschiedlicher Organe, insbesondere des Betriebsrats, dar. Von der betrieblichen Mitbestimmung ausgeschlossen sind Betriebe mit weniger als fünf ständig wahlberechtigten Arbeitnehmern, so genannte Tendenzbetriebe und Religionsgemeinschaften, leitende Angestellte sowie der Öffentliche Dienst (§§ 1 und 118 BetrVG). Die Existenz eines Betriebsrats ist stark von der Betriebsgröße abhängig (> 500 AN: 94%, 100-199: 66%, 10-19: 7%, Stand 2005). Während bei leitenden Angestellten das Sprecherausschussgesetz von 1988 (SprAuG) Anwendung findet, regelt das Bundespersonalvertretungsgesetz von 1955 (BPersVG) die Mitbestimmung der Arbeitnehmer im Öffentlichen Dienst.

Mitbestimmung am Arbeitsplatz umfasst die gesetzlich verankerten Rechte des einzelnen Arbeitnehmers, die er dem Weisungsrecht des Arbeitgebers entgegenzusetzen kann; im Betriebsverfassungsgesetz finden sich diese in den §§ 81 bis 86. Daneben bilden Gesetze wie z. B. das Kündigungsschutzgesetz (KSchG) und das Mutterschutzgesetz (MuSchG) eine Grundlage für die individuelle Mitbestimmung.

Die überbetriebliche Regulierungsebene steht in engem Zusammenhang mit den gesamtwirtschaftlichen Entscheidungen zur Beschäftigungs-, Einkommens-, Struktur- und Geldpolitik (vgl. Wächter 1983, S. 52). Formal sind Arbeitnehmer wie alle Bürger an politischen Entscheidungsprozessen als Wähler beteiligt. Darüber hinaus versuchen Gewerkschaften, als Lobbyisten den Arbeitnehmerinteressen innerhalb der politischen Willensbildung ein zusätzliches Gewicht zu verschaffen. In analoger Weise nehmen die Arbeitgeberverbände Einfluss auf die Wirtschaftspolitik. Teilweise werden auch Gremien gebildet, um Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände an gesamtwirtschaftlichen Entscheidungsprozessen zu beteiligen. Hauptaufgabe der Gewerkschaften ist jedoch das Aushandeln von Tarifverträgen mit Unternehmen oder Arbeitgeberverbänden im Auftrag der Arbeitnehmer. Tarifverhandlungen stellen keine Mitbestimmung dar, da das Recht zum Aushandeln von Arbeitsverträgen, das kollektiv von den Gewerkschaften wahrgenommen wird, zu den originären Arbeitnehmerrechten gehört. Unabhängig von dem Geltungsbereich der Tarifverträge findet seit den 1980er Jahren die Verlagerung von Regelungskompetenzen von der tariflichen auf die betriebliche Ebene, d. h. eine differenzierte Umsetzung tariflicher Rahmenbedingungen auf Betriebs-ebene (Verbetrieblichung), statt.