



**Modulname: Personal**

**Modulnummer:** BBW201, BBWD201, BWI60101, BWID70401, IMB201

**Modulumfang:** 4 Semesterwochenstunden

**Sprache:** Deutsch

**Prüfung:** Zweistündige Klausur

Im Laufe des Semesters werden Übungsaufgaben diskutiert und es wird eine komplette Übungsklausur bearbeitet.

**Raum:** Webschulstr. 41-43, 41065 Mönchengladbach, Audimax

Termin	Thema
Mi 11.04.18, 08:15-09:45 + 10:00-11:30	Ablauf + Organisation der Veranstaltung Grundlagen: Akteure + Personalwesen + Personalpolitik
Mi 18.04.18, 08:15-09:45 + 10:00-11:30	Grundlagen: Personalwirtschaft + Personalarbeit + Arbeitsrecht Personalbeschaffung: Planung Teil 1
Mi 25.04.18, 08:15-09:45 + 10:00-11:30	Personalbeschaffung: Planung Teil 2 Personalbeschaffung: Beschaffungswege Teil 1
Mi 02.05.18, 08:15-09:45 + 10:00-11:30	Personalbeschaffung: Beschaffungswege Teil 2 Personalbeschaffung: Auswahl Teil 1
Mi 09.05.18, 08:15-09:45 + 10:00-11:30	Personalbeschaffung: Auswahl Teil 2 Personalbeschaffung: Auswahl Teil 3
Mi 16.05.18, 08:15-09:45 + 10:00-11:30	Personalbeschaffung: Entscheidung + Vertrag Personaleinsatz: Planung + Einarbeitung + Stellenzuweisung
Mi 23.05.18, 08:15-09:45 + 10:00-11:30	Personaleinsatz: Stellenanpassung + Zeitwirtschaft Personalbeurteilung: Planung
Mi 30.05.18, 08:15-09:45 + 10:00-11:30	Personalbeurteilung: Durchführung + Kritik Entgelt: Grundvergütung + zusätzliche Vergütung
Mi 06.06.18, 08:15-09:45 + 10:00-11:30	Entgelt: Sicherung + Abrechnung Personalführung: Kommunikation + Motivation
Mi 13.06.18, 08:15-09:45 + 10:00-11:30	Personalführung: Ziele, Planung, Delegation + Kooperation Personalservice
Mi 20.06.18, 08:15-09:45 + 10:00-11:30	Personalentwicklung: Planung Personalentwicklung: Maßnahmen + Organisationsentwicklung
Mi 27.06.18, 08:15-09:45 + 10:00-11:30	Personalfreisetzung: Trennung Personalfreisetzung: Personalabbau
Mi 04.07.18, 08:15-09:45 + 10:00-11:30	Personalcontrolling Zusammenfassung, Fragen + Ratschläge

Ausnahmen siehe [Aktuell](#), thematischer Überblick (aus [Bröckermann, R., Personalwirtschaft, 7. A., Stuttgart 2016](#)):

#### 1. Grundlagen

Im Zentrum der Personalwirtschaft steht das Personal. Man unterscheidet Arbeitnehmer, das sind Arbeiter, Angestellte, Auszubildende und Praktikanten, Organmitglieder, also Gesellschafter von Personengesellschaften und Vorstandsmitglieder juristischer Personen, Selbstständige, die in keinem persönlichen Abhängigkeitsverhältnis stehen, Arbeitnehmerähnliche, die wirtschaftlich vom Vertragspartner abhängig sind, Heimarbeiter, die dem Auftraggeber die Verwertung von Arbeitserzeugnissen überlassen, Leiharbeiter, Mitarbeiter eines Verleihers, die beim Entleiher tätig werden. Das Personalwesen ist die Sektion eines Unternehmens, die sich federführend der Personalwirtschaft widmet. In mitarbeiterstarken Unternehmen sind dort mehrere Beschäftigte tätig. In diesem Fall bezeichnet man das Personalwesen als Personalabteilung.

#### 2. Personalbeschaffung

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

Die Planung basiert zunächst auf dem aktuellen Personalbestand. Will man längerfristig aktiv werden, ist ein zukünftiger Personalbestand von Bedeutung, den man bestimmt, indem man absehbare Veränderungen in den aktuellen Stellenbesetzungsplan einarbeitet. Die quantitative Planung fasst den Einsatzbedarf ins Auge, den man im Prinzip errechnet, indem man den Arbeitszeitbedarf durch die von den Arbeitskräften vertraglich zu leistenden Arbeitsstunden teilt. Um kurzfristige Ereignisse, z. B. Erkrankungen, auffangen zu können, bestimmt man einen Reservebedarf. Addiert man den Einsatzbedarf und den Reservebedarf, erhält man den Bruttopersonalbedarf. Von diesem subtrahiert man den zuvor errechneten Personalbestand für den betreffenden Stichtag. Das Ergebnis ist der Nettopersonalbedarf oder quantitative Personalüberhang. In aller Regel sind die Qualifikationen und Kompetenzen dafür ausschlaggebend, wer für welche Stelle in Frage kommt. Ein Anforderungsprofil erstellt man, indem man die erfolgversprechenden Kriterien und Merkmale für die Aufgabenerfüllung ermittelt, und zwar durch Befragungen der ehemaligen oder derzeitigen Stelleninhaber, Kollegen, Führungskräfte, Kunden und Lieferanten. Mit der zeitlichen Planung macht man den konkreten Zeitpunkt oder -rahmen aus, für den die Plandaten gelten sollen.

Auf den internen Personalbeschaffungswegen versucht man die Arbeitskräfte, die bereits im Unternehmen tätig sind, für eine unbesetzte Stelle zu gewinnen. Unter Versetzung versteht man jede Änderung des Aufgabenbereichs nach Art, Ort und Umfang der Tätigkeit. Die Personalentwicklung verhilft zu einem Qualifikations- und Kompetenzzuwachs und damit zu einer Eignung für andere Aufgaben. Die innerbetriebliche Stellenausschreibung sollte alle für die potentiellen Bewerber wichtigen Informationen für interne Bewerbungen enthalten.

Auf den externen Personalbeschaffungswegen spricht man den gesamten Arbeitsmarkt an. Voraussetzung für den Erfolg einer Stellenanzeige ist eine zielgruppengerechte Auswahl des Anzeigentragers, des Anzeigentermins, der Anzeigenart und der Anzeigengestaltung. Analog verfährt man bei anderen Kommunikationsmedien wie Internet, Plakat-, Rundfunk-, TV- und Kinowerbung, Videotext und Faxabruf. Öffentlichkeitsarbeit steht beim Employer Branding im Vordergrund. Die Arbeitsvermittlung führt Arbeitssuchende mit Arbeitgebern zusammen. Personalberatungen bieten vielfältige Dienste von der Schaltung einer Stellenanzeige bis zur Personalauswahl an. Mittels unkonventioneller Methoden, dem Guerilla-Recruiting, will man anspruchsvolle Zielgruppen bei hohem Wettbewerbsdruck erreichen. Unter Sourcing versteht man Empfehlungen, Talent Scouts, Competitive Intelligence, Kontaktaufnahme, Auswertung von Stellengesuchen und Datenbanken, Hochschulmarketing, Messen, Partys, Recruitainment, Job Speed Dating und Internet-Sourcing. Bei der Arbeitnehmerüberlassung tritt ein Unternehmen als Auftraggeber an einen Verleiher heran, der Arbeitskräfte zeitweilig gegen eine Leihgebühr überlässt.

Die Personalauswahl stützt sich bei internen Bewerbungen in erster Linie auf bereits vorliegende Daten, zum Beispiel aus Personalbeurteilungen. Die Auswahl externer Bewerber beginnt mit der Bewerbungsanalyse. Personalfragebogen sollen die persönlichen und beruflichen Daten in systematischer Form darstellen. Durch einen Background-Check erhält man detaillierte Informationen zur Selbstdarstellung der Bewerber.

Vorstellungsgespräche unterscheiden sich hinsichtlich der Strukturierung, der Gesprächspartner, der Fragen und des thematischen Aufbaus. Testverfahren gehören in die Hände erfahrener Fachleute. Situative Verfahren verkörpern eine Art standardisierter Arbeitsproben. Assessment Center sind Seminare mit acht bis zwölf Teilnehmern, die von Führungskräften und Personalfachleuten in Interviews und Testverfahren, in der Hauptsache aber in situativen Verfahren beurteilt werden. Die ärztliche Eignungsuntersuchung ist zumeist kein Auswahlverfahren, sondern nur eine letzte Bestätigung.

Die Erkenntnisse werden in ein Eignungsprofil übersetzt. Die Entscheidung, wer für die Besetzung der Stelle in Frage kommt, beruht auf einem Profilabgleich, also der Feststellung, inwieweit sich das Anforderungsprofil der Position mit den Eignungsprofilen der Bewerber deckt. An dieser Entscheidung sind Personalverantwortliche und künftige Vorgesetzte beteiligt. Der Betriebsrat muss in Betrieben mit in der Regel mehr als zwanzig wahlberechtigten Arbeitnehmern um Zustimmung gebeten werden. Ein Vertrag schließt die Personalbeschaffung ab.

### 3. Personaleinsatz

Anders als bei der Personalbeschaffung geht es beim Personaleinsatz um das Personal, das sich schon an das Unternehmen gebunden hat. Man sorgt für die optimale Eingliederung dieser Beschäftigten in den Arbeitsprozess.

Die Einarbeitung umfasst sowohl fachliche wie soziale Aspekte, also alle Aktivitäten, die zum Ziel haben, neues Personal in die betriebliche Umwelt einzugliedern. Aber auch versetzte oder abgeordnete Beschäftigte bedürfen der Einarbeitung.

Durch eine Stellenzuweisung werden die Personen den Stellen zugeordnet und auf diese Stellen vorbereitet: Mehrarbeit im Sinne von Überstunden liegt vor, wenn die betriebsübliche Arbeitszeit vorübergehend verlängert wird. Versetzungen als Maßnahme des Personaleinsatzes sind kurzfristige Änderungen des Aufgabenbereichs. Sollte sich dabei ein qualitatives Manko herausstellen oder eine Beförderung anstehen, ist an Maßnahmen der Personalentwicklung zu denken. Soweit vorhanden, kann man auf eine Personalreserve zugreifen. Ferner bietet sich die erwähnte Arbeitnehmerüberlassung an. Für befristete Einstellungen sind ehemalige Beschäftigte begehrt. Möglich ist auch das Outsourcing, die Vergabe von Aufgaben an ein anderes Unternehmen. Der Auslandseinsatz sollte ein Bestandteil der Karriereplanung sein.

Man kann die Stellen in Hinsicht auf die physischen und psychischen Bedürfnisse der Beschäftigten modifizieren, also die Stellen den Personen anpassen: Bei der traditionellen Arbeitsstrukturierung wird der Fertigungsprozess in einfache Teilaufgaben zerlegt, die routiniert erledigt werden können. Telearbeit wird unabhängig von der Betriebsstätte mit Hilfe von Kommunikationsmedien ausgeführt. Unter Job Rotation versteht man den Wechsel von Arbeitsplätzen und -aufgaben. Fertigungsteams sind Gruppen von Beschäftigten, die mehrere Arbeitsstationen beherrschen. Beim Job Enlargement fasst man ähnliche Arbeitselemente verschiedener Arbeitsplätze zusammen. Beim Job Enrichment wird die Arbeitstätigkeit durch Hinzufügen verschieden schwieriger, aber zusammengehörender Arbeitselemente bereichert. Einer teilautonomen Arbeitsgruppe oder Fertigungsinsel wird eine Gesamtaufgabe übertragen, deren Ausführung sie eigenverantwortlich vornimmt. Die Lernstatt und Qualitätszirkel sind Gruppen von Beschäftigten, die sich regelmäßig treffen, um Qualitätsprobleme in ihrer Arbeitsumgebung zu lösen. Zur Bewältigung betrieblicher Probleme werden befristete Kleingruppen initiiert, so genannte Werkstattzirkel oder Task Force Groups.

Projektgruppen werden gebildet, wenn ein neues Vorhaben entwickelt werden soll.

Mit der Arbeitsplatzgestaltung will man den Arbeitsplatz auf die Körpermaße und die Arbeitsmethoden bzw. Arbeitsbedingungen auf das Leistungsvermögen des menschlichen Organismus abstimmen. Die psychologische Anpassung bezweckt ein positives Betriebsklima. Eine Verbesserung der Informationsmöglichkeiten bildet die Grundlage für effektive Arbeitsabläufe. Unfallschutz und Arbeitssicherheit runden diese Aspekte ab.

Letztlich kann man die Eingliederung des Personals in den Arbeitsprozess mit der Zeitwirtschaft optimieren, also durch die Gestaltung der Arbeits- und Urlaubszeiten. Man kann als Ergebnis der zeitlichen Personalplanung diverse Arbeitszeitmodelle erstellen. Urlaubstermine legt prinzipiell der Arbeitgeber fest. Er muss jedoch die Wünsche der Beschäftigten berücksichtigen.

### 4. Personalbeurteilung

Weder Anerkennung noch Kritik, weder Personaleinsatz noch Personalentwicklung sind ohne eine Meinungsbildung über Leistung und Arbeitsverhalten, anders gesagt ohne Personalbeurteilungen möglich.

Zunächst müssen bei der Entwicklung oder der Übernahme eines Verfahrens Tarifverträge und Mitbestimmungsrechte beachtet werden. Bereits in diesem Planungsstadium sollten die Beschäftigten gründlich und umfassend informiert werden.

Für Personalbeurteilungen steht ein breit gefächertes Spektrum der Systematik zur Verfügung. Freie Personalbeurteilungen haben den Charakter eines Gutachtens. Gebundene Personalbeurteilungen verlangen vom Beurteiler, dass er sich an ein vorgegebenes Beurteilungssystem hält. Regelmäßige Personalbeurteilungen werden kontinuierlich angewandt. Anlassbedingte Beurteilungen können aus verschiedenen Gründen erforderlich werden, beispielsweise Arbeitszeugnisse. Bei der quantitativen Personalbeurteilung werden ausschließlich quantitativen Kriterien wie die Leistungsmenge verwendet, die qualitative stützt sich auf qualitative Untersuchungsmerkmale wie die Zuverlässigkeit. Wenn nicht einzelne Beurteilungskriterien betrachtet werden, sondern der Gesamteindruck die Beurteilungsgrundlage bildet, spricht man von einer summarischen Personalbeurteilung. Eine analytische Personalbeurteilung erfolgt hingegen anhand einzelner Kriterien und der jeweils zugeordneten Merkmale. Man kennt die Personalauswahl, Selbstbeurteilung, Kollegenbeurteilung, Vorgesetztenbeurteilung, Mitarbeiterbeurteilung, die Beurteilung durch Externe oder durch alle Kontaktpersonen (360-Grad-Beurteilung). Bei Gesamtbeurteilungen werden alle Beschäftigten des Unternehmens oder einer Organisationseinheit einer Personalbeurteilung unterzogen. Einzelbeurteilungen beziehen sich auf einzelne Beschäftigte. Gegenstand der Leistungsbeurteilung ist die in der Vergangenheit erbrachte Leistung. Die Potenzialbeurteilung dagegen soll klären, ob die Beschäftigten künftigen Anforderungen gewachsen sind. Sie ist daher zukunftsorientiert. In jedem Fall muss man das Verfahren methodisch überprüfen. Das Ergebnis einer Personalbeurteilung wird i. d. R. im Beurteilungsbogen festgehalten. Zur Schulung der Beurteiler sollte man ein mindestens eintägiges Seminar durchführen.

Für die Durchführung empfiehlt sich folgende Vorgehensweise: Am Anfang steht die Beobachtung, für die Beobachtungsprotokolle angefertigt werden. Es folgt eine Beschreibung, die dazu dient, Ordnung in die Einzelbeobachtungen zu bringen. Erst danach erfolgt eine Bewertung, bei der ein geeigneter Maßstab an die Beobachtungen angelegt wird. Diesen Maßstab gibt bei gebundenen Personalbeurteilungen das verwendete Beurteilungsverfahren vor. Alle Beschäftigten sind verantwortungsbewusste, mündige Partner und wollen als solche behandelt werden. Ein Gespräch zwischen Beurteilern und Beurteilten sollte also eine Selbstverständlichkeit sein.

Bei jeder Beurteilung unterliegt man einer Reihe von subjektiven Einflüssen, die dazu führen, dass man bestimmte Aspekte verfremdet betrachtet und andere eher ausblendet. So entstehen Fehleinschätzungen, die man als Wahrnehmungsverzerrungen bezeichnen kann.

#### 5. Entgelt

Entgelte beinhalten häufig nicht nur eine Grundvergütung, sondern darüber hinaus zusätzliche Vergütungen, die zum Teil auf Personalbeurteilungen beruhen.

Unterschiedliche Aufgaben sind durch unterschiedliche Anforderungen, gekennzeichnet. Sie schlagen sich in den Grundvergütungen nieder. Beim Zeitlohn und Gehalt wird die Anwesenheitszeit innerhalb der Arbeitszeit mit einem anforderungsgemäßen Lohnsatz vergütet. Die Ausbildungsvergütung entlohnt die Lernanforderungen an die Auszubildenden. Für die Höhe eines Honorars sind betriebswirtschaftliche Größen oder Gesetze maßgeblich. Akkordlöhner werden in der Hauptsache nach ihrer Leistung bezahlt. Jeder mittels der Arbeitsbewertung definierten Entgeltgruppe wird eine Entgeltbandbreite zugeordnet. Innerhalb der jeweiligen Bandbreite sorgt man über zusätzliche Vergütungen für ein leistungsgerechtes Entgelt. Zuschläge und Sonderzahlungen sind Vergütungen, die

gesetzlich oder vertraglich verbrieft sind. Gratifikationen werden vom Arbeitgeber aus besonderen Anlässen freiwillig gezahlt. Prämien und Provisionen sind leistungsbezogene Vergütungen, deren Höhe durch eine Leistungsbewertung ermittelt wird. Wenn der Beitrag der Beschäftigten am Arbeitsergebnis nicht gemessen, wohl aber beurteilt werden kann, verwendet man die Leistungsbeurteilung als Grundlage für Zulagen. Erfolgsbeteiligungen lassen die Beschäftigten am Geschäftserfolg teilhaben.

Manchmal wird eine Zahlung des Arbeitsentgelts ohne Arbeitsleistung fällig. Weist der Arbeitgeber keine Arbeit zu, so muss er weiterhin das Arbeitsentgelt zahlen, es sei denn, er hätte die Ursachen nicht zu verantworten. Das Bürgerliche Gesetzbuch regelt die Zahlung des Arbeitsentgelts bei persönlicher Verhinderung der Beschäftigten. Auch für die Tage des Erholungsurlaubs wird das Arbeitsentgelt gezahlt. Bei Krankheit, stationären Kuren und Rehabilitationsmaßnahmen zahlt der Arbeitgeber für die Dauer von bis zu sechs Wochen das Arbeitsentgelt weiter. Werdende Mütter, die in den letzten 6 Wochen vor der Entbindung nicht beschäftigt werden, und Wöchnerinnen, die in den ersten 8 Wochen nach der Geburt nicht arbeiten gehen, bekommen trotzdem ihr Arbeitsentgelt.

Das Arbeitsentgelt soll grundsätzlich den Beschäftigten zufließen. Deshalb hat der Gesetzgeber zur Sicherung des Arbeitsentgelts mehrere Regelungen getroffen, beispielsweise Pfändungsfreigrenzen.

Die Entgeltabrechnung ist ein kompliziertes Unterfangen. Aus diesem Grund wird sie überwiegend mittels elektronischer Datenverarbeitung durchgeführt. Mit der Bruttorechnung wird das Bruttoentgelt für eine Periode, in der Regel den Monat, ermittelt. Maßgeblich sind die im Rahmen der angesprochenen Grundvergütungen und zusätzlichen Vergütungen aufgezeigten Verfahren, aber auch die Vorschriften für Entgelte an arbeitsfreien Tagen, etwa aus Gründen eines Urlaubs. Die Nettorechnung dient dazu, die vorgeschriebenen Abzüge zu ermitteln. Die Lohnsteuer und der Solidaritätszuschlag werden nach dem Einkommensteuergesetz bestimmt. Die Kirchensteuer macht je nach Bundesland 8 oder 9 Prozent von der Lohnsteuer aus. Die Sozialversicherungsbeiträge werden, von einigen Ausnahmen abgesehen, je zur Hälfte vom Arbeitnehmer und Arbeitgeber getragen. Versicherungspflichtig ist das Bruttoentgelt bis zu den für einerseits die Kranken- und Pflegeversicherung und andererseits Renten- und den Arbeitslosenversicherung unterschiedlichen Beitragsbemessungsgrenzen. Die Nettoverdienste müssen nun in Form einer Zahlungsrechnung zur Zahlung aufbereitet werden.

## 6. Personalführung

Personalführung ist eine wert-, ziel- und ergebnisorientierte, aktivierende und wechselseitige soziale – gemeint ist auf die Menschen bezogene – Beeinflussung zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben in und mit einer strukturierten Arbeitssituation.

Zu den Aufgaben der Führungskräfte zählt es folglich, Ziele zu vereinbaren und zu planen, mit wie vielen und welchen Mitarbeitern wo und wann die gesetzten Ziele erreicht werden können. Personal zu führen heißt dann auch, von den Mitarbeitern etwas zu fordern. Man delegiert Aufgaben, Befugnisse und Verantwortung. Das macht freilich nur Sinn, wenn man die Mitarbeiter so fördert, dass sie den anstehenden Aufgaben gewachsen sind. Wenn man Pläne und Ziele gemeinsam mit anderen Menschen umsetzt, ist es wichtig, dass die Betroffenen gut kooperieren. Schließlich muss man beurteilen, ob und wie die Mitarbeiter ihre Aufgaben erfüllt haben. An die Beurteilung schließt sich regelmäßig eine erneute Zielvereinbarung an. Somit beginnt der Prozess von neuem. Dabei stehen die Führungskräfte und ihre Mitarbeiter in Verbindung, sie kommunizieren miteinander und das unter der Maxime, dass sie und die anderen motiviert zu Werke gehen können.

## 7. Personalservice

Einige Personalserviceleistungen sind Begleitumstände der täglichen Arbeit. Wenn Bescheinigungen das Arbeitsverhältnis berühren, ist das Personalwesen aufgerufen, sie zu



erstellen oder auszufüllen. Oftmals wenden sich Arbeitnehmer an das Personalwesen, um sich über Missstände zu beschweren. Beratung ist eine Hilfe zur Selbsthilfe. Sie sollte angeboten werden, wenn sie angefragt wird. Statussymbole und Titel werden zumeist sehr geschätzt. Trotzdem darf man über den Sinn oder Unsinn derartiger Leistungen fraglos geteilter Meinung sein. Wenn man den Begriff Personalservice nicht ganz so eng auslegt, zählt auch der Werkschutz dazu.

Die Gesundheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hat nicht nur eine große Bedeutung in ökonomischer, sondern auch in psychologischer und sozialer Hinsicht. Arbeitgeber sollten für eine vernünftige Verpflegung der Belegschaft während der Arbeitszeit sorgen. Mit dem Begriff Arbeitshygiene meint man die Einhaltung gewisser Standards. Damit sollten unzumutbare und gesundheitsgefährdende Zustände am Arbeitsplatz der Vergangenheit angehören. Der Gesetzgeber macht es Arbeitgebern zur Pflicht, fachkundige Betriebsärzte einzusetzen. Die personelle und sachliche Ausstattung wird von einigen größeren Unternehmen als Sozialstation geführt. Die Aufgabe des Personalservice beim Unfallschutz und Arbeitssicherheit ist die Aufklärung. Ein nennenswerter Prozentsatz der Bevölkerung und damit auch jeder Belegschaft gerät in Abhängigkeit von Rauschmitteln. Diese Abhängigkeit ist eine Krankheit. Arbeitgeber sind aufgefordert, Hilfe zu leisten. Personalservice i.w. S. ist die Hilfe bei der Terminierung des Urlaubs. Die Bedeutung des Betriebssports hat durch die Arbeitszeitverkürzung stetig zugenommen.

Schließlich zählen zum Personalservice diverse Vergünstigungen. Betriebsfeste und Betriebsausflüge werden angesetzt, um das Betriebsklima zu stärken. Im Belegschaftsverkauf werden die Waren zu Vorzugspreisen an die Beschäftigten veräußert. Zuwendungen des Arbeitgebers in Form von Sachmitteln, etwa ein Haustrunk oder Flugreisen, bezeichnet man als Deputate. Beihilfen sind meist einmalige, freiwillige Sozialleistungen in Härtefällen. Der Relocation-Service für betriebsbedingte Versetzungen beinhaltet u. a. die Wohnungssuche, die Organisation des Umzugs und die Erledigung diverser Formalitäten. Für Singles und Außendienstmitarbeiter mit einem vollen Terminplan sind Concierge-Dienste von Interesse. Soweit sich Arbeitgeber derzeit überhaupt noch im Wohnungswesen engagieren, geschieht das zumeist in Form der Vergabe oder Vermittlung von Darlehen für den Erwerb und den Bau von Häusern und Wohnungen. Man kann Beschäftigte mit gleichen oder ähnlichen Interessen unterstützen, etwa einen Werkschor. Ein Betriebskindergarten oder andere Alternativen können hilfreich sein. Auch Elder Care, die Pflege oder Betreuung von älteren Familienangehörigen, wird zunehmend nachgefragt. Eine Werkzeug- und Fahrzeugausleihe ist für die Beschäftigten i. d. R. von großem Interesse.

#### 8. Personal- und Organisationsentwicklung

Personalentwicklung dient der Vermittlung jener Qualifikationen und Kompetenzen, die zur optimalen Verrichtung der derzeitigen und der zukünftigen Aufgaben erforderlich und beruflich, persönlich sowie sozial förderlich sind.

Personalentwicklung kann man nur betreiben, wenn man den Personalentwicklungsbedarf aus Unternehmens- und Mitarbeitersicht kennt, der sich aus einem Vergleich von Anforderungs- und Eignungsprofilen und den Interessen der Beschäftigten ergibt. Die Ergebnisse der quantitativen, qualitativen und zeitlichen Planung werden dokumentiert und visualisiert, um die Maßnahmen fundiert planen zu können.

Die konkrete Umsetzung geschieht durch Personalentwicklungsmaßnahmen, die man der Personalbildung, der Personalförderung und der Arbeitsstrukturierung zuordnen kann.

Personalbildung ist die Aus-, Fort- und Weiterbildung von Beschäftigten. Unter Ausbildung versteht man in der Hauptsache die Berufsausbildung, unter Fortbildung die Vertiefung und Erweiterung der Qualifikationen und Kompetenzen und unter Weiterbildung die Veränderung und Neuorientierung. Als Instrumente der Personalbildung gelten: Berufsausbildung, Anlernen, Einarbeitung, Training into the Job und Reintegration,

berufliche Neuorientierung und Outplacement, Training on the Job und Training near the Job, Training off the Job, E-Learning, Augmented Learning, Web Based Learning, Wissensmanagement, Telelearning, Blended Learning, Fernunterricht, selbstorganisiertes Lernen und die Corporate University.

Inhalt der Personalentwicklung ist auch die Personalförderung in beruflichen Fragen, etwa des Aufstiegs, aber auch in persönlichen und sozialen Fragen. Während die Personalbildung ganz auf die Erfordernisse der Unternehmen ausgerichtet ist, berücksichtigt die Personalförderung maßgeblich die persönlichen Interessen und Neigungen der Beschäftigten, ihre Motivation. Man kann folgende Maßnahmen zur Personalförderung zählen: Praktikum, Traineeprogramm, Fachberatung, Moderation, Coaching, Mentoring, Supervision, 360-Grad-Feedback, Assessment Center, Förderkreis, Juniorfirma, Outdoor Training und Training out of the Job.

Es dürfte Konsens darüber bestehen, dass Menschen entwickelt werden können, indem die Struktur der Arbeit und des Arbeitsplatzes verändert oder variiert wird. Der Mitarbeiter, der sich auf die neue Arbeitssituation einstellt, wird lernen, diese dem üblichen Qualitätsniveau entsprechend auszuüben, etwa mit folgenden Instrumenten: Telearbeit, Job Rotation, Job Enlargement und Job Enrichment, teilautonome Arbeitsgruppe und Fertigungsinsel, Qualitätszirkel und Lernstatt, Werkstattzirkel, Projektgruppe, Stellvertretung und Sonderaufgaben, Versetzung und Beförderung sowie Auslandseinsatz.

Das Personalentwicklungscontrolling dient der Klärung, ob bzw. inwieweit die angestrebten Ziele erreicht wurden.

Organisationsentwicklung oder Change Management sieht vor, dass eine interne oder externe Beratung gemeinsam mit den Betroffenen, also den Führungskräften und den ihnen zugeordneten Beschäftigten, die Ursachen vorhandener Probleme erforscht und neue, wirksamere Formen der Zusammenarbeit entwickelt. Man will die Betroffenen zu Beteiligten machen.

#### 9. Personalfreisetzung

Der Begriff Personalfreisetzung beschönigt die unangenehme Wahrheit, dass nicht nur Arbeits-, sondern alle Beschäftigungsverhältnisse aufgelöst werden können.

Geschieht das im Rahmen des täglichen Betriebsablaufs, spricht man von Trennung. Ist ein Arbeitsvertrag nur für eine bestimmte Zeit oder nur zur Erreichung eines bestimmten Zwecks abgeschlossen worden, endet das Arbeitsverhältnis automatisch nach Ablauf der vereinbarten Zeit oder mit Erreichung des Zwecks, ohne dass es einer Kündigung bedarf.

Ein Arbeitsverhältnis kann durch eine Kündigung seitens des Beschäftigten, durch die Arbeitnehmerkündigung, beendet werden. Es ist möglich, einen Arbeitsvertrag im gegenseitigen Einvernehmen aufzulösen, und zwar durch einen sog. Aufhebungsvertrag.

Ein Abwicklungsvertrag liegt vor, wenn nach Ausspruch einer Entlassung die Rechtsfragen der Abwicklung des Arbeitsverhältnisses geregelt werden. Die Voraussetzung für rechtswirksame Entlassungen, also Kündigungen seitens des Arbeitgebers, ist die Anhörung des Betriebsrats. Die meisten außerordentlichen Entlassungen sind fristlos, nur wenige werden mit Auslaufzeit ausgesprochen. Die außerordentliche Entlassung ist nur aus einem wichtigen Grund möglich, bspw. bei aggressiven Tötlichkeiten. Ordentliche

verhaltensbedingte Entlassungen sind bei Verstößen gegen arbeitsvertragliche Verpflichtungen gerechtfertigt, wenn ähnliche Vorfälle zuvor mehrfach abgemahnt wurden. Die Gründe für ordentliche personenbedingte Entlassungen liegen in der Konstitution, den Fähigkeiten und Fertigkeiten der Betroffenen, etwa einer körperlichen Schwäche oder gar, unter besonderen Voraussetzungen, langwierigen Krankheiten. Outplacement ist in aller Regel eine Dienstleistung externer Spezialisten mit dem Ziel, eine Trennung, also neben Entlassungen auch Aufhebungsverträge, so zu gestalten, dass negative Effekte sowohl für die Beschäftigungsunternehmen als auch für die Betroffenen reduziert werden.

Ruhestandsvereinbarungen sehen eine Beendigung des Arbeitsverhältnisses zu dem

Zeitpunkt vor, ab dem die reguläre Altersrente bezogen werden kann.

Aus den unterschiedlichsten Gründen kann es sich herausstellen, dass Beschäftigte nicht mehr eingesetzt werden können. Dann steht die absichtsvolle, planmäßig koordinierte Beendigung von Arbeitsverhältnissen oder deren inhaltliche Umgestaltung an, der sogenannte Personalabbau. Der Personalabbau gründet sich auf der Personalplanung.

Ein Ansatzpunkt der Vorbeugung ist die besonnene Personalbeschaffung.

Weniger kritische Situationen ermöglichen es, den Abbau der Stammebelegschaft zu vermeiden. Ist die Dauer der Unterbeschäftigung absehbar, bietet sich Kurzarbeit an.

Versetzungen machen Personalbeschaffungsmaßnahmen entbehrlich und senken so den Personalbestand. Man kann das Arbeitszeitvolumen einschränken. Häufig ist der Abbau von Mehrarbeit die erste Maßnahme. Werden fluktuationsbedingte Personalabgänge nicht mehr ersetzt, spricht man vom Einstellungsstopp. Eine weitere Maßnahme ist die Aufgabe auslaufender Verträge. Wenn Leistungen, die bisher von Fremdfirmen durchgeführt wurden, stattdessen im eigenen Betrieb erbracht werden, bindet man Personalüberhänge. Die Personalentwicklung führt dazu, dass die Vermittlungschancen der Beschäftigten steigen.

Wenn die Situation brisant ist, bleibt nur der Weg, die Stammebelegschaft zu reduzieren.

Der Vorruhestand bietet nur noch wenige Möglichkeiten. Der Arbeitgeber kann einzelnen Beschäftigten nahelegen, sich um einen neuen Arbeitsplatz oder andere Alternativen zu bemühen. Auch Aufhebungsverträge bieten an. Eine einschneidende Maßnahme ist die ordentliche betriebsbedingte Entlassung. Der Arbeitgeber muss nachweisen, dass er bei der Auswahl der Personen, die er entlässt, soziale Gesichtspunkte berücksichtigt hat.

Massenentlassungen sind in aller Regel Bündelungen von ordentlichen betriebsbedingten Entlassungen. Unter Betriebsänderungen versteht man die Einschränkung oder Stilllegung des Betriebes oder von Betriebsteilen, aber auch den Personalabbau. Arbeitgeber und Betriebsrat sind gehalten, sich einen Interessenausgleich über das Ob, Wie und Wann zu finden. Unabhängig davon hat der Betriebsrat unter bestimmten Bedingungen ein erzwingbares Mitbestimmungsrecht zur Aufstellung eines Sozialplanes. Er enthält Regelungen über den Ausgleich oder die Milderung der wirtschaftlichen Nachteile, die den Beschäftigten entstehen.

#### 10. Personalcontrolling

Das Personalcontrolling beschränkt sich nicht auf die Personalplanung und auch nicht auf die statistische Erhebung vergangenheitsbezogener Daten. Viel wichtiger ist die vorwärts orientierte Betrachtung durch die Ursachenermittlung und das Aufzeigen von Trends. Das ermöglicht die Steuerung personalwirtschaftlicher Strukturen und Prozesse mit dem Ziel der Sicherung oder gar Verbesserung der Wirtschaftlichkeit.

Im Rahmen der Datenerhebung wird der Ist-Zustand anhand aktueller Daten beschrieben, zuweilen mit ihrem Vergangenheitsbezug. Plandaten stammen aus der Personalplanung und eine Soll-Vorstellung wird anhand von Zielen dargestellt.

Die Datenauswertung dient dazu, Abhängigkeiten und Entwicklungen durch einen Vergleich von Datensätzen zu verdeutlichen und zu analysieren. Trendverfahren gewährleisten einen Zeitreihenvergleich, mit dem man den Anstieg, die Stagnation oder den Rückgang von Daten in einem bestimmten Zeitraum belegen kann. Die Zielvereinbarungsgespräche, in denen ein Plan-Ist-Vergleich vollzogen wird, sind unumgänglich, wenn Ziele für einzelne Beschäftigte bindend und für ihr Entgelt ausschlaggebend sind. Die Balanced Scorecard hilft, Geschäftsbereiche wie das Personalwesen mit Hilfe eines Soll-Ist-Vergleichs zukunftsgerichtet zu optimieren. Die Kernidee ist die Reduzierung der Datenflut auf wenige, möglichst aussagekräftige Kennzahlen. Beim Ist-Ist-Vergleich setzt man Daten zum selben aktuellen Zeitpunkt in eine Beziehung zueinander. Diverse mathematische Ansätze erlauben es, im Vergleich von personalstatistischen Daten Informationen über Ursache-Wirkungs-Beziehungen zwischen



verschiedenen Sachverhalten zu gewinnen. Beim Benchmarking werden Daten im eigenen und anderen Unternehmen erhoben. Durch einen wertenden Vergleich ermittelt man die optimalen Befunde hinsichtlich der erhobenen Daten. Das wesentliche Element des personalwirtschaftlichen Rechnungswesens ist die Entgeltabrechnung. Ferner werden im Rahmen der Personal- und Sozialkostenplanung die voraussichtlichen personalwirtschaftlichen Kosten errechnet und in Form eines Personalbudgets vorgegeben. Die gesellschaftsbezogene Unternehmensrechnung ist eine Darstellung aller Aufwendungen mit gesellschaftlichem Nutzen, um der Öffentlichkeit zu verdeutlichen, dass sich unternehmerisches Handeln nicht auf rein betriebswirtschaftliche Aufgabenstellungen beschränkt. Als Human Capital Management bezeichnet man alle Ansätze, das Leistungs- und Qualifikationspotenzial der Beschäftigten als Aktivum darzustellen und Personalaufwendungen als zukunftsbezogene Investitionen auszuweisen. Bei der Datenverwendung geht es darum, die Unternehmensführung, das Personalwesen und die Linienverantwortlichen durch gezielte Informationen zu unterstützen. Deshalb wird das im Ergebnis mehr oder weniger umfangreiche Zahlenwerk regelmäßig aufgearbeitet und je nach Problemstellung für einzelne Adressaten zusammengestellt. Berichtsinformationen stellen einen Tatbestand vollständig dar. Steuerungsinformationen beziehen sich ebenfalls auf aktuelle Daten, zusätzlich aber auch auf Plandaten oder Sollwerte.

*Literatur zum Thema:*

- Achouri, C., Human Resources Management, Wiesbaden 2011  
Albert, G., Betriebliche Personalwirtschaft, 13. A., Herne 2015  
Bartscher, T. u. Huber, A., Praktische Personalwirtschaft, 2. A., Wiesbaden 2007  
Bartscher, T. u. Nissen, R., Personalmanagement, 2. A., Hallbergmoos 2017  
Berthel, J. u. Becker, F. G., Personal-Management, 11. A., Stuttgart 2017  
[Bröckermann, R., Personalwirtschaft, 7. A., Stuttgart 2016](#)  
Bühner, R., Personalmanagement, 3. A., München 2005  
Dessler, G., Fundamentals of Human Resource Management, 4th Ed., Boston u. a. 2016  
Hentze, J. u. Kammel, A., Personalwirtschaftslehre 1, 7. A., Bern 2001  
Hentze, J. u. Graf, A., Personalwirtschaftslehre 2, 7. A., Bern 2005  
Holtbrügge, D., Personalmanagement, 4. A., Heidelberg u. a. 2010  
Huber, A., Personalmanagement, München 2010  
Jung, H., Personalwirtschaft, 10. A., Berlin u. a. 2017  
Klimecki, R. G. u. Gmür, M., Personalmanagement, 3. A., Stuttgart 2005  
Kolb, M., Personalmanagement, 2. A., Wiesbaden 2010  
Nicolai, C., Personalmanagement, 4. A., Konstanz 2017  
Oechsler, W. A. u. Paul, C., Personal und Arbeit, 10. A., Berlin u. a. 2015  
Olfert, K., Personalwirtschaft, 16. A., Herne 2015  
Pilz, G., Brückenkurs Personalwirtschaft, Konstanz 2015  
Pilz, G., Personalwirtschaft, 2. A., Konstanz, 2017  
Ringlstetter, M. u. Kaiser, S., Humanressourcen-Management, München 2008  
Rowold, J., Human Resource Management, Berlin u. a. 2013  
Scherer, E. u. Süß, S., Personalmanagement, 3. A., München 2016  
Schmeisser, W., Andresen, M. u. Kaiser, S., Personalmanagement, Konstanz 2013  
Scholz, C., Grundzüge des Personalmanagements, 2. A. München 2014  
Stock-Homburg, R., Personalmanagement, 3. A., Wiesbaden 2013  
Staffelbach, B., HRM Basics, München 2016  
Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. u. Atkinson, C., Fundamentals of Human Resource Management, Harlow 2009  
Wickel-Kirsch, S., Janusch, M. u. Knorr, E., Personalwirtschaft, Wiesbaden 2008

*Literatur zum Üben:*

- Böhmer, N., Schinnenburg, H. u. Steinert, C., Fallstudien im Personalmanagement, München 2012
- [Bröckermann, R., Prüfungstraining Personalwirtschaft, Stuttgart 2014](#)
- [Bröckermann, R. u. Pepels, W. \(Hrsg.\), Handbuch ERM-Fallstudien, Berlin 2014](#)
- Hummel, T. R. u. Zander, E., Lexikon Human Resource Management, Düsseldorf 2012
- Jung, H., Arbeits- und Übungsbuch Personalwirtschaft, 3. A., München 2012
- Krause, G. u. Krause, B., Personalwirtschaft: 115 klausurtypische Aufgaben und Lösungen, 2. A., Herne 2016
- Olfert, K., Lexikon Personalwirtschaft, 4. A., Herne 2012
- Olfert, K., Personalwirtschaft kompakt, 10. A., Herne 2016
- Pilz, G., Fit für die Prüfung: Personalwirtschaft, Konstanz 2013
- Pilz, G., Fit für die Prüfung: Personalwirtschaft – 120 Lernkarten, Konstanz 2013

*Literatur zu einzelnen Aspekten:*

- Achouri, C., Recruiting und Placement, 2. A., Wiesbaden 2010
- Appel, W. u. Felisiak, W. (Hrsg.), HR-Servicemanagement, München 2012
- Becker, M., Personalentwicklung, 6. A., Stuttgart 2013
- [Bröckermann, R., Führungskompetenz, Stuttgart 2011](#)
- [Bröckermann, R. u. Pepels, W. \(Hrsg.\), Handbuch Personalbindung, 2. A., Berlin 2013](#)
- [Bröckermann, R. u. Pepels, W. \(Hrsg.\), Handbuch Personaleinsatz, 2. A., Berlin 2013](#)
- [Bröckermann, R. u. Pepels, W. \(Hrsg.\), Handbuch Personalfreisetzung, 2. A., Berlin 2013](#)
- [Bröckermann, R. u. Pepels, W. \(Hrsg.\), Handbuch Personalgewinnung, 2. A., Berlin 2013](#)
- Büdenbender, U. u. Will, C, Arbeitsrecht – Crash Kurs, Konstanz 2008
- Burchert, H. (Hrsg.), Lexikon Gesundheitsmanagement, Herne 2011
- Ehrmann, H., Kompakt-Training Balanced Scorecard, 4. A., Ludwigshafen 2007
- Giesen, T., Wirtschaftsrecht: Arbeitsrecht, Herne 2016
- Hentze, J., Graf, A., Kammel, A. u. Lindert, K., Personalführungslehre, 4. A., Bern 2005
- Issing, L. J. u. Klimsa, P. (Hrsg.), Online-Lernen, München 2009
- Jansen, T., Kompakt-Training Personalcontrolling, Ludwigshafen 2008
- Jenak, K., Lehrgang der Lohn- und Gehaltsabrechnung, 33. A., Stuttgart 2017
- Jetter, W., Effiziente Personalauswahl, 3. A., Stuttgart 2008
- Kanning, U. P., Pöttker, J. u. Klinge, K., Personalauswahl, Stuttgart 2008
- Kirschten, U., Nachhaltiges Personalmanagement, Konstanz 2017
- Krämer, M., Grundlagen und Praxis der Personalentwicklung, 2. A., Göttingen u. a. 2012
- Nerdinger, F. W., Blickle, G. u. Schaper, N. (Hrsg.), Arbeits- und Organisationspsychologie, 3. Auflage, Berlin 2014
- NWB Redaktion (ohne Verfasser), Wichtige Arbeitsgesetze, 23. A., Herne 2016
- Olfert, K., Projektmanagement, 9. A., Herne 2014
- Rudow, B., Das gesunde Unternehmen, München 2004
- Rudow, B., Die gesunde Arbeit, 3. A., München 2014
- Schulte, C., Personal-Controlling mit Kennzahlen, 3. A., München 2011
- Schmeisser, W., Finanzorientierte Personalwirtschaft, München 2008
- Schmeisser et al., Praxishandbuch Personalcontrolling, 2. A., Konstanz u. a. 2016
- Steckler, B., Strauß, R. u. Bachert, P., Arbeitsrecht und Sozialversicherung, 8. A., Herne 2016
- Stührenberg, L., Professionelle betriebliche Kommunikation, Wiesbaden 2003
- Thom, Norbert u. Zaugg, R. J. (Hrsg.), Moderne Personalentwicklung, 2. A., Wiesbaden 2007
- Treier, M., Personalpsychologie im Unternehmen, München 2009
- Vahs, D. u. Weiland, A., Workbook Change Management, 2. A., Stuttgart 2013
- Wegerich, C., Strategische Personalentwicklung in der Praxis, 3. A., Berlin u. a. 2015
- Weibler, J., Personalführung, 3. A., München 2016

Wörten, R. u. Kokemoor, A., Arbeitsrecht, 12. A., München 2016

Zander, E. u. Wagner, D., Handbuch des Entgeltmanagements, München 2005

*Literatur zur gesamten BWL:*

Schmalen, H. u. Pechtl, H., Grundlagen und Probleme der Betriebswirtschaft, 15. A., Stuttgart 2013

Wöhe, G., Döring, U. u. Brösel, G., Einführung in die Allgemeine

Betriebswirtschaftslehre, 26. A., München 2016

Wöhe, G., Döring, U. u. Brösel, G., Übungsbuch zur Einführung in die Allgemeine

Betriebswirtschaftslehre, 15. A., München 2016