Kompendium der praktischen Betriebswirtschaft

# Personalwirtschaft

von
Klaus Olfert

16., aktualisierte Auflage

Kiehl Ludwigshafen 2015

Verlag C.H. Beck im Internet:
www.beck.de
ISBN 978 3 470 54386 4

Zu Inhaltsverzeichnis

schnell und portofrei erhältlich bei beck-shop.de DIE FACHBUCHHANDLUNG

Kompendium der
praktischen Betriebswirtschaft
Herausgeber Professor Klaus Olfert

www.kiehl.de

Olfert

# Personalwirtschaft

16. Auflage

kiehl

# Vorwort zur 16. Auflage

Personal ist der wesentliche Erfolgsfaktor der Unternehmen. Es versetzt sie in die Lage, Wettbewerbsvorteile zu schaffen. Dies ist insbesondere in Zeiten radikaler Veränderungen eine anspruchsvolle Aufgabe. Sie ist nur lösbar, wenn das richtige Personal zur Verfügung steht und unter bestmöglichen Bedingungen tätig werden kann. Das bedeutet, dass das Personal anforderungsgerecht einzusetzen ist und die Arbeitsbedingungen unter Motivationsgesichtspunkten zu gestalten sind.

Für die Unternehmen ist aber nicht nur wichtig, das Personal als Leistungsträger anzusehen. Es verursacht auch Kosten, die sich für Deutschland im internationalen Vergleich als sehr hoch erweisen. Deshalb ist es ebenso erforderlich, die personellen Prozesse wirtschaftlich zu gestalten.

Die vorliegende Neuauflage wurde durchgesehen, verbessert und aktualisiert. Neu ist insbesondere ein Abschnitt über den seit 2015 flächendeckend verbindlichen Mindestlohn, der im Mindestlohngesetz geregelt ist und allen Arbeitnehmern zu zahlen ist.

Das Buch stellt sämtliche personalwirtschaftliche Aspekte grundlegend und fundiert, aber auch einfach und verständlich dar. So befasst es sich – nach einführenden Darlegungen – mit Personalplanung, Personalbeschaffung, Personaleinsatz, Personalführung, Personalentlohnung, Personalentwicklung, Personalfreistellung und Personalverwaltung. Rund 1.000 Kontrollfragen und 80 Aufgaben bzw. Fälle dienen der Lern- und Verständniskontrolle.

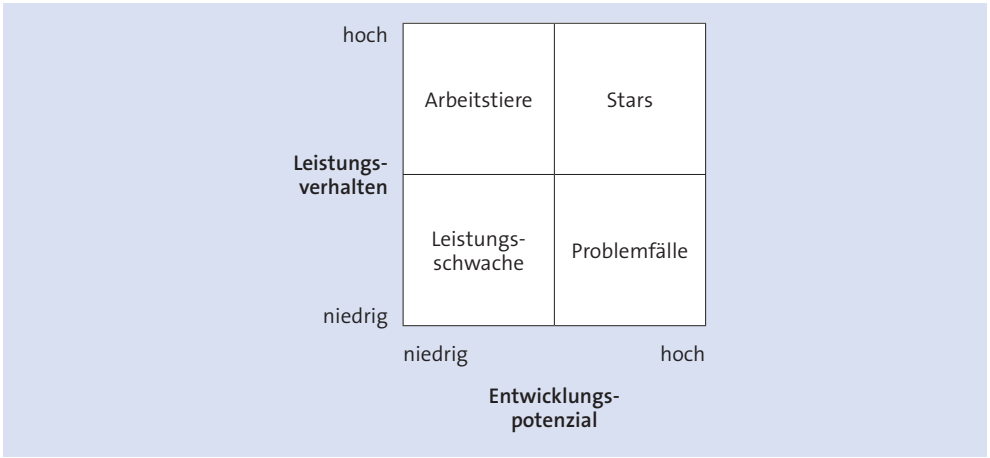
Zu dem Buch steht ein *„Lexikon Personalwirtschaft“* zur Verfügung, das wesentliche Stichworte des Buches in gestraffter Form enthält. Mit 220 Hauptstichworten und weit über 1.400 Einzelstichworten erleichtert es das konzentrierte Aufnehmen wie auch Repetieren des Stoffes.

Gerne habe ich Anregungen und Hinweise der Leserinnen und Leser aufgenommen, für die ich auch weiterhin dankbar bin.

*Prof. Klaus Olfert*
Baden-Baden, im Dezember 2014

## 5.3 Personal-Portfolio

Im Rahmen des strategischen Personalcontrolling werden Personal-Portfolios eingesetzt, die auch **Human-Resource-Portfolios** genannt werden. Sie sind als Ist-Portfolio und als Ziel-Portfolio erstellbar. Ihr Vergleich legt Abweichungen offen und bewirkt die Einleitung geeigneter Maßnahmen. *Odiorne (1984)* schlägt z. B. folgendes Personal-Portfolio vor:




Daraus können als personalbezogene Schlüsse gezogen werden (*Bühner, 2004*):

- **Leistungsschwache Mitarbeiter** müssen voraussichtlich auf unbedeutendere Stellen versetzt werden oder es wird eine Trennung von ihnen erforderlich, z. B. als Kündigung oder Outplacement. Sie werden auch als **Problemfälle** bezeichnet.
- **Arbeitstiere** benötigen individuelle Führung, um nicht in den leistungsschwachen Bereich abzusinken. Es wird hier auch von **Fachkräften** gesprochen, bei denen sich z. B. Job Engagement- oder Spezialisierungsmaßnahmen anbieten.
- **Problemfälle** müssen zur Verbesserung ihres Leistungsverhaltens angehalten werden. Dabei kann es sich um **Nachwuchskräfte** handeln, für die sich z. B. Job Rotation oder Fachschulungen als geeignet erweisen.
- **Stars** sind besonders zu fördern, z. B. mittels Job Enrichement, Fortbildungsmaßnahmen, Beförderung. Sie stellen die herausragenden Leistungs- und Potenzialträger dar und werden **Spitzenkräfte** genannt.

Das Personal-Portfolio unterstützt das Personalcontrolling vor allem in der Planungsfunktion und der Vorsteuerungsfunktion. Es lässt eine rechtzeitige **Identifikation** von Stärken und Schwächen in der Mitarbeiterstruktur sowie die **Aufdeckung** von Chancen und Gefahren zu, die durch das Personal bewirkt werden.

# C. Personalbeschaffung

Die Personalbeschaffung befasst sich mit der Bereitstellung der für das Unternehmen erforderlichen Arbeitskräfte unter qualitativen, quantitativen, zeitlichen und örtlichen Aspekten. Sie baut dabei auf der **Personalbedarfsplanung** auf – siehe S. 94 ff. Bei den zu beschaffenden Arbeitskräften kann es sich um Arbeitnehmer oder freie Mitarbeiter handeln:

- **Arbeitnehmer** erbringen einem Arbeitgeber im Rahmen eines Arbeitsverhältnisses, das durch einen **Arbeitsvertrag** begründet wird, Leistungen. Die arbeitsrechtlichen Grundlagen für den Arbeitsvertrag sind in den §§ 611 - 630 BGB als Unterfall des Dienstvertrages zu finden. Zur Feststellung, ob für ein Unternehmen tätige Personen Arbeitnehmer sind, ist zu untersuchen, unter welchen Umständen sie Arbeit leisten. Als **Merkmale** deuten aus arbeitsrechtlicher Sicht auf die Arbeitnehmereigenschaft hin:
  - die Weisungsgebundenheit der leistenden Person
  - die Bindung an vorgegebene Arbeitszeiten
  - die Bindung an einen vorgegebenen Arbeitsort
  - die Eingliederung in die betriebliche Organisation des Arbeitgebers
  - die Tätigkeit ausschließlich für einen Arbeitgeber
  - die Entlohnung in Form eines festen Arbeitsentgelts
  - die Abführung der Lohnsteuer durch den Arbeitgeber
  - die Abführung von Sozialversicherungsbeiträgen
  - die Entgeltfortzahlung bei Krankheit, Urlaub usw.

  Allerdings lässt sich aus einzelnen dieser Merkmale nicht auf eine Arbeitnehmereigenschaft schließen. Vielmehr ist eine **Gesamtabwägung aller Umstände** des Einzelfalles erforderlich. Auch die Verwendung des Begriffes „Arbeitnehmer“ in dem von einem Arbeitgeber und einer Leistung erbringenden Person geschlossenen Vertrag begründet nicht zwangsweise eine Arbeitnehmereigenschaft.

  Die Arbeitnehmer können als Arbeiter oder Angestellte beschäftigt werden. Ihr Unterschied besteht in der **Art der ausgeübten Tätigkeit**:

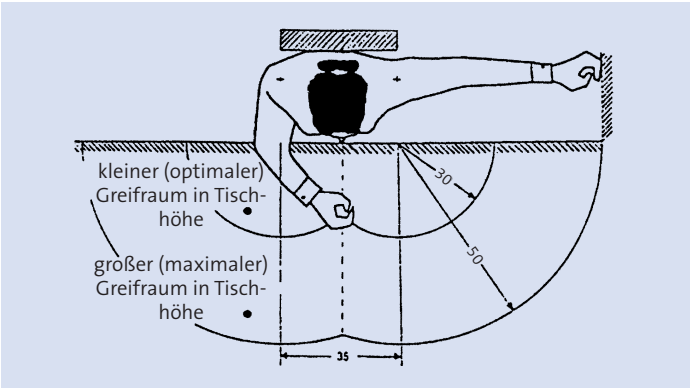
| | |
|---|---|
| **Arbeiter** | Sie sind im Rahmen eines Arbeitsverhältnisses überwiegend körperlich-mechanisch tätig. |
| **Angestellte** | Ihre Tätigkeit im Rahmen eines Arbeitsverhältnisses ist überwiegend geistig-gedanklicher Natur. |

  Die Abgrenzung zwischen Arbeitern und Angestellten wird immer weniger bedeutsam. Sie lässt sich zudem nicht immer eindeutig vornehmen. Bei Streitigkeiten zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern ist das **Arbeitsgericht** zuständig.

### 3.1.2.1 Anthropometrische Arbeitsplatzgestaltung

Die **Anthropometrie** ist die Lehre von durchschnittlichen menschlichen Körpermaßen und Bewegungsbereichen. Deshalb geht es bei der anthropometrischen Arbeitsplatzgestaltung um die Gestaltung des Arbeitsplatzes unter Berücksichtigung der menschlichen Körpermaße und die Gestaltung der Arbeitsmittel:

► Die **Anpassung des Arbeitsplatzes** an den Menschen umfasst:

| | |
|---|---|
| **Arbeitsplatzhöhe** | Sie ist günstig, wenn bei angewinkeltem Unterarm die Hand fünf Zentimeter tiefer liegt als der Ellbogen:<br>- Bei **stehender Tätigkeit** liegt die Arbeitshöhe danach bei 102 cm für Männer und 95 cm bei Frauen.<br>- Bei **sitzender Tätigkeit** ergibt sich – unter Zugrundelegung einer mittleren Sitzhöhe von 42,5 cm – eine Höhe des Arbeitstisches, die bei Männern 74 bis 78 cm und bei Frauen 70 bis 74 cm beträgt. |
| **Griffbereich** | Er ist von der **Größe** der menschlichen **Gliedmaße** abhängig. Für die Gestaltung des Arbeitsplatzes ist wichtig, dass sich nicht alle Zonen des Griffbereichs mit gleicher Schnelligkeit und Wirkkraft erreichen lassen. Der Griffbereich ist nach *Hettinger/Wobbe (2001)* wie folgt darstellbar:<br>  <br> |
| **Gesichtsfeld** | Es stellt den Gesamtbereich des mit vollkommen ruhig gehaltenen Augen und Kopf übersehbaren **Objektraums** dar, umfasst grundsätzlich 60°, kann aber durch Kopfbewegungen erheblich erweitert werden. Auch die Lichtverhältnisse am Arbeitsplatz beeinflussen im Übrigen die Größe des Gesichtsfeldes. |

► Die menschengerechte **Gestaltung der Arbeitsmittel** bezieht sich z. B. auf Handgriffe, Pedale, Drehknöpfe, Druckknöpfe, Schalter. Bei ihrer Anpassung an den Menschen sind z. B. Abmessungen, Materialform und Materialdichte, Korrosionsfähigkeit, Wärmeleitfähigkeit, Isolierbarkeit und Sterilisierbarkeit zu beachten.

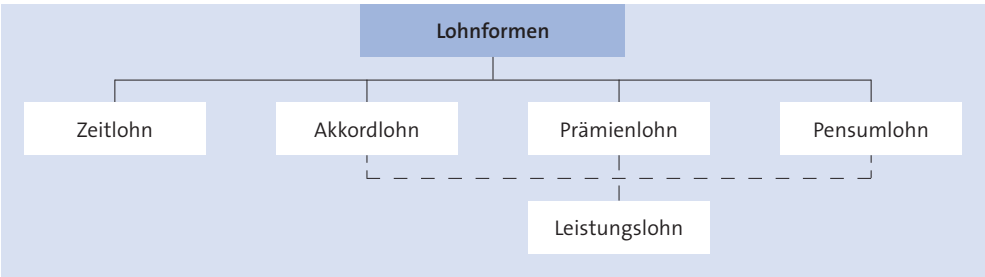
## 3.1 Löhne

Die Löhne setzen sich aus den Grundlöhnen als meist tariflich abgesicherten Grundvergütungen und den ergänzenden Löhnen zusammen, durch welche die Grundlöhne in Form von Prämien, Pensumanteilen, Zuschlägen, Gratifikationen und sonstigen Zuwendungen des Arbeitgebers ergänzt werden. Die Löhne werden aber nicht nur bezahlt, wenn ihnen Leistungen des Arbeitgebers gegenüberstehen, und sie erfahren im Übrigen eine besondere Sicherung gegenüber Dritten. Es gibt:

- **Grundlöhne**
- **ergänzende Löhne**
- **Löhne ohne Leistung**
- **Sicherung der Löhne**.

### 3.1.1 Grundlöhne

Die Grundlöhne können in verschiedenen Formen vergütet werden, die als **Lohnformen** bezeichnet werden. Das sind:




Diese Lohnformen entsprechen teilweise in vollem Umfang den Grundlöhnen, wie der reine Zeitlohn und der Akkordlohn, **teilweise** enthalten sie konstruktionsbedingt bereits **Elemente der ergänzenden Löhne**. Sie sollen aus Gründen der Übersichtlichkeit dennoch geschlossen dargestellt werden, da sie alle zumindest zum erheblichen Teil einen Grundlohncharakter aufweisen.

Die Bestimmung der jeweils geeigneten Lohnform schließt sich der Festlegung der **Lohnsätze** für die verschiedenen Schwierigkeitsgrade an, die im Rahmen der **Arbeitsbewertung** ermittelt wurden. Innerhalb der gewählten Lohnformen ist zu entscheiden, ob eine **Einzelentlohnung** oder eine **Gruppenentlohnung** vorgenommen werden soll, d. h., ob die Leistung einer einzelnen Arbeitskraft oder einer Arbeitsgruppe für die Feststellung der Lohnhöhe zu Grunde gelegt wird.

### 1.1.2.3 Flexibilisierung der Arbeitszeit

Auch die Flexibilisierung der Arbeitszeit kann dazu dienen, einem verminderten Leistungsbedarf personell gerecht zu werden. Sie ist für Voll- und Teilzeitbeschäftigte möglich. Die flexible Arbeitszeit wurde als moderne Gestaltungsform der Arbeitszeit in Kapitel D. – S. 234 ff. – dargestellt als:

- Teilzeitarbeit
- gleitende Arbeitszeit
- Jahresarbeitszeit
- kapazitätsorientierte variable Arbeitszeit
- Vertrauensarbeitszeit.

Die Teilzeitarbeit wurde als Maßnahme der internen Personalfreistellung zuvor behandelt. Die **gleitende Arbeitszeit** und die **Vertrauensarbeitszeit** haben für die interne Personalfreistellung keine Bedeutung, da sie mitarbeiterorientiert sind und **nicht kapazitätsorientiert**.

Innerhalb bestimmter Zeiträume mit unterschiedlich hohem Stundenvolumen **gestaltbar**, jedoch über einen definierten Ausgleichszeitraum gleich bleibend zeigen sich die **Jahresarbeitszeit** und die **kapazitätsorientierte variable Arbeitszeit**. Sie sind deshalb für die interne Personalfreistellung von Bedeutung.

Bei der Flexibilisierung der Arbeitszeit sind die Regelungen des **Arbeitszeitgesetzes** zu beachten, z. B. die Begrenzung auf den Acht-Stunden-Tag bzw. unter Wahrung eines entsprechenden Zeitausgleichs auf den Zehn-Stunden-Tag. Der Betriebsrat hat gemäß § 87 Abs. 1 Nr. 2 und 3 BetrVG ein **Mitbestimmungsrecht**. Die Flexibilisierung sollte in einer Betriebsvereinbarung geregelt werden.

## 1.2 Örtliche Anpassung

Die örtliche Anpassung ist eine häufig praktizierte Maßnahme der internen Personalfreisetzung. Dabei erfolgt ein **Ausgleich personeller Kapazitäten** sowohl innerhalb als auch – in der Mehrzahl der Fälle – zwischen Unternehmensbereichen, z. B. Abteilungen. Mitarbeiter werden aus einem Bereich mit Überkapazität einem anderen Bereich mit Personalbedarf zur Verfügung gestellt, wobei erfolgt:

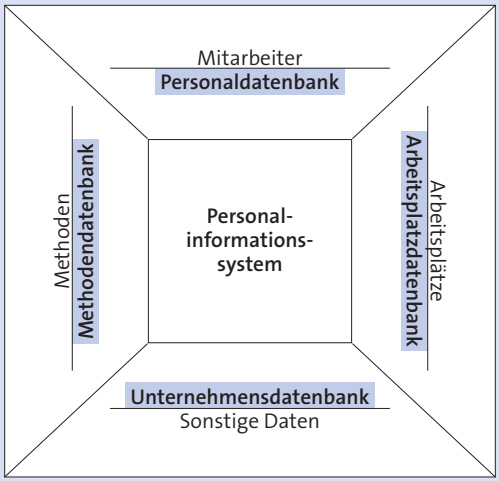
- **Versetzung**
- **Umsetzung**.

### 1.2.1 Versetzung

Die Versetzung und die Möglichkeiten, sie durchzuführen, wurden bereits in Kapitel C. behandelt – siehe S. 134 f. Bei ihr ist nicht nur das quantitative Problem zu lösen, sondern auch das **qualitative Problem**. Es ist also nicht nur die freizusetzende Anzahl von Mitarbeitern mit der Anzahl anderweitig gesuchter Mitarbeiter zu vergleichen. Vielmehr müssen auch die **Fähigkeitsprofile** mit den **Anforderungsprofilen** der zu besetzenden Stellen (erheblich) übereinstimmen.

## 4.2 Aufbau

Personalinformationssysteme bestehen meist aus vier Datenbanken, die miteinander verknüpft werden. Dabei handelt es sich um:




Die einzelnen Datenbanken enthalten:

| | |
|---|---|
| **Personal-datenbank** | In ihr werden alle Informationen über die **Mitarbeiter** abgelegt, z. B.:<br>► Qualifikation<br>► Fähigkeiten<br>► Fertigkeiten<br>► spezifische Abrechnungsdaten<br>► persönliche Verwaltungsdaten. |
| **Arbeitsplatz-datenbank** | Sie dient der Speicherung aller Informationen über die **Arbeitsplätze bzw. Stellen**, z. B.:<br>► Arbeitsplatz/stellenbezogene Daten<br>► Arbeitsplatz/stellenrelevante Daten<br>► Merkmale des Arbeitsplatzes/der Stelle<br>► Daten über geplante Arbeitsplätze/Stellen. |
| **Methoden-datenbank** | Sie hat die Aufgabe, alle notwendigen Informationen möglichst aussagekräftig bereitzustellen über **Methoden** in Form von:<br>► Programmen<br>► Verarbeitungsmethoden<br>► Auswertungsmethoden. |
| **Unternehmens-datenbank** | Sie kann die genannten Datenbanken ergänzen und alle für die Personalarbeit erforderlichen **Unternehmensdaten** aufnehmen. |

## Aufgabe 44: Vorschlagswesen/Qualitätszirkel

(1) Stellen Sie das betriebliche Vorschlagswesen und die Qualitätszirkel anhand der gegebenen Kriterien gegenüber!

| Kriterien | Vorschlagswesen | Qualitätszirkel |
|---|---|---|
| Zeitbezug | | |
| Freiwilligkeit der Teilnahme | | |
| Auswahl der Themen | | |
| Formalisierungsgrad | | |
| Belohnung | | |

(2) Das betriebliche Vorschlagswesen ist ein sehr geeignetes Führungsmittel, das von vielen Mitarbeitern angenommen wird. Es gibt aber dennoch eine ganze Reihe von Mitarbeitern, die **keine Verbesserungsvorschläge** einreichen. Nennen Sie mögliche **Gründe** hierfür!

**Lösung s. Seite 693**

## Aufgabe 45: Eignung/Arten der Personalbeurteilung

(1) Worin können die **Vorteile** und **Nachteile** der **Personalbeurteilung** gesehen werden?

(2) Welche **Unterschiede** gibt es zwischen der **Leistungsbeurteilung** und der **Potenzialbeurteilung** im Hinblick auf ihre Zielsetzungen und Methoden?

(3) Die **Kollegenbeurteilung** stellt ein Beurteilungsverfahren dar, das nicht unumstritten ist.

- ► Nennen Sie Voraussetzungen, die für ihre Einsetzbarkeit erfüllt werden sollten!
- ► Wo liegen die Probleme dieses Verfahrens?

**Lösung s. Seite 693**