

Fachbuch zum Kurs  
Geprüfter Betriebswirt IHK  
Personalmanagement

von

Saskia Stromitzki

Unternehmerin und Geprüfte Betriebswirtin IHK

IHK Prüferin für Oberfranken Bayreuth

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort.....</b>	<b>6</b>
<b>1. Einführung in das Personalmanagement.....</b>	<b>7</b>
1.1 Definition.....	7
1.2 Geschichtliche Entwicklung.....	7
Personal als Leistungs- und Kostenfaktor.....	10
1.3 Arbeitsmarkt und Rahmenbedingungen.....	11
1.3.1 Die soziodemographische Entwicklung.....	11
1.3.2 Arbeitslosigkeit.....	13
1.3.3 Arbeitszeitmodelle von heute.....	16
1.3.4 Technologisierung, Digitalisierung und Automatisierung.....	17
1.3.5 Ein Ausweg aus der Krise – das bedingungslose Grundeinkommen.....	20
1.4 Ethik und Personalmanagement.....	21
1.4.1 Definition Ethik.....	22
1.4.2 Ethik in der Praxis.....	22
1.4.3 Corporate Governance Kodex.....	23
1.4.4 Das Unternehmensleitbild.....	25
1.4.5 Die Unternehmenskultur.....	26
1.4.6 Corporate Social Responsibility.....	29
1.4.7 Compliance Management.....	35
1.5 Exkurs: Der Betriebsrat.....	38
<b>2. Personalplanung.....</b>	<b>47</b>
2.1 Definition, Sinn und Ziele der Personalplanung.....	47
Hilfsmittel der Personalplanung.....	50
2.2 Quantitative Personalbedarfsplanung.....	54
2.2.1 Vergangenheitsorientierte Methoden.....	55
2.2.2 Schätzmethode.....	55
2.2.3 Organisatorische Methode.....	56
2.2.4 Administrative Methode.....	58
2.2.5 Einsatz von Experten.....	59
2.3 Qualitative Personalplanung.....	61

2.4 Personaleinsatzplanung.....	62
2.4.1 Arbeitsteilung und Spezialisierung – die Polyvalenz- und Polykompetenzmatrix.....	62
2.4.2 Arbeitszeitmodelle.....	63
2.5 Personalkostenplanung.....	66
2.5.1 Lohnformen und der Einsatz von Prämien .....	66
2.5.2 Freiwillige Sozialleistungen .....	71
2.5.3 Das Cafeteria-System .....	73
2.6 Mitarbeitergespräche .....	74
2.7 Personalbeurteilung.....	78
2.8 Personalcontrolling.....	82
<b>3. Personalbeschaffung .....</b>	<b>86</b>
3.1 Personalmarketing und Employer Branding.....	87
3.2 Interne vs. externe Personalbeschaffung.....	88
3.2.1 Instrumente der internen und externen Personalbeschaffung.....	88
3.2.2 Stellenausschreibung.....	91
3.3 Personalauswahl.....	93
3.3.1 Analyse der Bewerbungsunterlagen.....	94
3.3.2 Bewerbungsgespräche.....	95
3.4 Exkurs: Rechtliches Grundwissen .....	96
3.4.1 Aufbewahrung von Bewerbungsunterlagen und Notizen über Bewerbungsgespräche und Absagen.....	96
3.4.2 Fragerecht des Arbeitgebers und Offenbarungspflichten des Arbeitnehmers bei der Anbahnung von Arbeitsverhältnissen .....	97
3.4.3 Befristungen.....	99
3.4.4 Vertragsarten .....	101
<b>4. Personalabbau .....</b>	<b>104</b>
4.1 Gründe für die Freisetzung von Personal.....	105
Aktive und reaktive Personalplanung .....	105
4.2 Verwendungsalternativen für Personal .....	106
4.2.1 Personalreduktion ohne Kündigung.....	106
4.2.2 Möglichkeiten der Senkung von Personalkosten.....	107
4.3 Die Kündigung.....	109

4.3.1	Gesetzlich zulässige Kündigungsgründe.....	109
4.3.2	Kündigungsfristen bei Arbeitsverhältnissen .....	113
4.3.3	Outplacement.....	114
4.3.4	Das Trennungsgespräch .....	114
4.3.5	Exkurs: Das Kritikgespräch .....	116
4.4	Arbeitszeugnisse.....	117
<b>5.</b>	<b>Personalentwicklung .....</b>	<b>120</b>
5.1	Ziele und Rahmenbedingungen.....	121
5.2	Die Auswahl geeigneter Mitarbeiter .....	125
5.3	Personalentwicklungsmaßnahmen.....	126
5.3.1	Training on the job.....	126
5.3.2	Training near the job.....	128
5.3.3	Training off the job .....	129
5.4	Personalentwicklungscontrolling.....	133
5.4.1	Detraktoren des Erfolgs .....	135
5.4.2	Qualitätsmanagement für Bildungssysteme.....	135
5.4.3	Benchmarking in der Personalentwicklung.....	136
5.5	Exkurs: Die Ausbildung von Azubis.....	137
5.6	Exkurs: Zeitmanagement, Aufgabenbewertungsmethoden und die Förderung von Lernprozessen.....	141
5.6.1	Zeitmanagement .....	141
5.6.2	Aufgabenbewertungsmethoden .....	142
5.6.3	Lernprozesse .....	144
<b>6.</b>	<b>Internationales Personalmanagement .....</b>	<b>147</b>
6.1	Die Wirtschaft wird international – Personalmanagement ebenfalls .....	147
6.2	Internationale Rekrutierung .....	148
Diversity Management.....		151
6.3	Mitarbeiter im Auslandseinsatz .....	152
<b>7.</b>	<b>Personalführung und Motivation .....</b>	<b>157</b>
7.1	Die Bedürfnisse von Mitarbeitern.....	158
7.2	Motivationsinstrumente.....	161
7.2.1	Führungstechniken – Management-by-Konzepte.....	162
7.2.2	Führungsstile .....	165

7.3 Führen von Gruppen.....	172
7.3.1 Formelle und informelle Gruppen.....	172
7.3.2 Teambuildingsphasen.....	173
7.4 Konflikte und Konfliktmanagement .....	174
7.4.1 Konfliktmodell nach Glasl.....	175
7.4.2 Mediation .....	177
7.4.3 Mobbing.....	178
7.5 Fazit: Personalmanagement als Erfolgsfaktor für das Unternehmen .....	179
<b>8. Hilfestellung für Ihre Mündliche Prüfung.....</b>	<b>182</b>
8.1 Grundlagen der Rede- und Diskussionstechnik .....	182
8.2 Die Präsentation.....	186
8.3 Ihre mündliche Prüfung.....	190
Ablauf Ihrer Prüfung.....	191
<b>9. Übungsaufgaben .....</b>	<b>194</b>
<b>10. Lösungen zu den Übungsaufgaben.....</b>	<b>199</b>
<b>Index .....</b>	<b>217</b>
<b>Quellen- und Literaturverzeichnis .....</b>	<b>219</b>

# Vorwort

---

Das Fach Personalmanagement soll Ihnen nach dem Rahmenlehrplan der IHK für Betriebswirte vermitteln, wie Sie in einer globalen, vernetzten Welt, deren Bedingungen sich sehr schnell verändern, eine verantwortliche Führungskraft werden und Mitarbeiter erhalten, die sich voller Leidenschaft für das Unternehmen einsetzen. Als zukünftige Führungskraft werden Sie Ihren Mitarbeitern Werte und Einstellungen vermitteln müssen, die Ihrem Unternehmen zugrunde liegen. Daraus entsteht eine gelebte Unternehmenskultur, die Basis allen Handelns ist.

Ziel dieses Buches ist es Ihnen zu verdeutlichen, dass motivierte, gut geführte Mitarbeiter eine deutliche Mehrleistung gegenüber denjenigen erbringen, die nicht so geführt werden. Was dabei nun „gut“ heißt, werden Sie ebenfalls im Verlauf dieses Buches sehen.

Am Ende dieses Werkes werden Sie das, was Sie bisher schon durch Ausbildungen, Weiterbildungen und Ihre praktische Erfahrung wissen, mit neuen Sachverhalten verknüpft haben. Dadurch werden Sie befähigt, eine bessere Fach- und Führungskraft zu sein, die sich mit allem rund um das Thema Personal auskennt.

Die Besonderheit bei diesem Fach ist die, dass es, noch mehr als andere Fächer, in alle anderen Themenbereiche hineinspielt. Denn Sie lernen aus praktischen Gründen zwar verschiedene Fächer für Ihre Prüfungen, dahinter steht allerdings ein großes System, das zur Steuerung eines Unternehmens notwendig ist, sich aber in diese verschiedenen Bausteine zerlegen lässt. Personalmanagement spielt in allen Unternehmensbereichen eine wichtige Rolle.

In den beiden Situationsaufgaben mit den Schwerpunkten Unternehmensführung und Unternehmensorganisation & Projektmanagement spielt Personalmanagement ebenfalls eine bedeutende Rolle, denn etwa 25 % der Prüfung sollen laut IHK aus Fragen zu diesem Thema bestehen. Denn in diesem Fach haben Sie keine separate schriftliche Prüfung. Sie legen in Personalmanagement außerdem eine mündliche Prüfung ab, wenn feststeht, dass Sie alle schriftlichen Teile bestanden haben.

Das ist gar nicht so schlimm, wie es sich zunächst vielleicht anhört. Am Schluss dieses Buches finden Sie eine genaue Beschreibung des Ablaufs Ihrer Prüfung. Zusätzlich finden Sie dort Hinweise zu einer guten Vorbereitung und wie Sie sich in der Prüfung am besten verhalten sollten. Anhand von Übungsaufgaben können Sie den Verlauf einer mündlichen Prüfung ganz entspannt zu Hause üben. Auf diese Weise gehen Sie bestens vorbereitet in die echte Prüfung.

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen viel Spaß und Erfolg beim Durcharbeiten dieses Buches.

*Saskia Stromitzki*

Unternehmerin und Geprüfte Betriebswirtin IHK  
IHK Prüferin für Oberfranken Bayreuth

# 1. Einführung in das Personalmanagement

---

## 1.1 Definition

Der Begriff Personalmanagement ist die Bezeichnung für alle Tätigkeiten, die mit der Personalführung und der Aufstellung von Regelungen für dieselbe zusammenhängen. Ziel ist es, die Unternehmensziele zu erreichen, auch im und unterstützt durch das Personalmanagement. Der Begriff wird vielfach synonym mit den Bezeichnungen Personalwesen, Personalwirtschaft, Personalpolitik oder Human Resource Management (HR) verwendet, meint aber jeweils das Gleiche. Aufgaben des Personalmanagements sind z.B.:

- Personalbedarf ermitteln
- Personelle Kapazitäten anpassen (Personalabbau, Personalgewinnung, Versetzung, Personalleasing, Veränderung von Arbeitsverträgen)
- Personalauswahl, Einstellung und Eingliederung in den Betrieb
- Arbeitszeitgestaltung
- Mitarbeiterqualifizierung
- Laufbahnplanung
- Aufgabengestaltung und Arbeitsplatzgestaltung
- Förderung der Kreativität und des Engagements der Mitarbeiter
- Entgeltgestaltung
- Minimierung der Personalkosten
- sowie Personalführung an und für sich

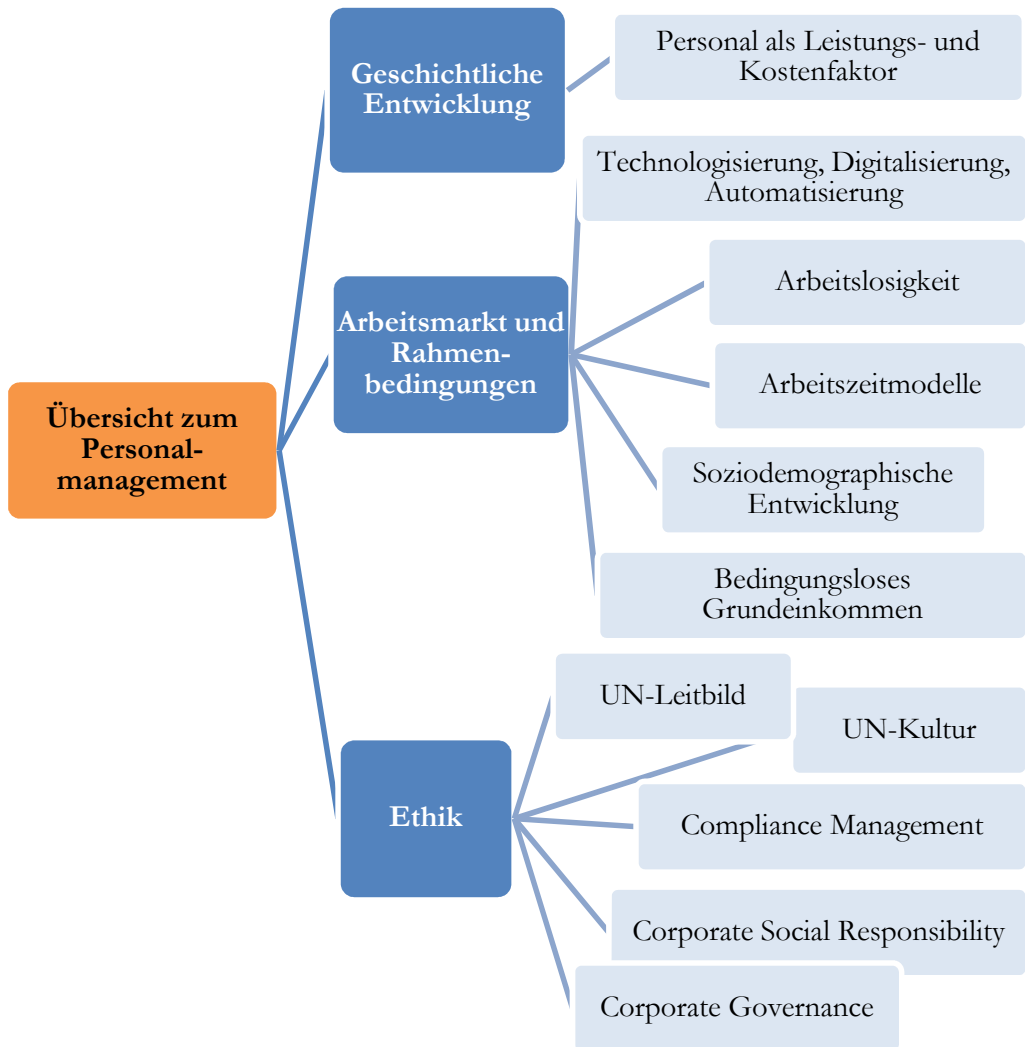
Veränderungsprozesse in Märkten, Technologien und in der Gesellschaft laufen immer schneller ab. Um wettbewerbsfähig zu bleiben, ist es für Unternehmen elementar wichtig, Know-how aufzubauen, das von Wettbewerbern nicht kopiert werden kann. Der wichtigste Schlüssel dazu sind die Mitarbeiter – sie können einen entscheidenden Unterschied ausmachen, zwischen einem erfolgreichen Unternehmen und einem, das den Anschluss an den Wettbewerb verpasst. Personal kann daher als Ressource betrachtet werden und Aufgabe des Personalmanagements ist es, sich bestmöglich um diese Ressource zu kümmern, sodass die Unternehmensziele erreicht werden können.

## 1.2 Geschichtliche Entwicklung

Bevor wir näher in das Thema Personalmanagement einsteigen, sollten wir zunächst klären, warum wir uns überhaupt so intensiv mit dem Thema „Personal“ auseinandersetzen.

Dazu sehen wir uns zunächst die Entwicklung des Personalmanagements an, von der Industriellen Revolution, bis in unser heutiges, technologisches Zeitalter.

Das Personalmanagement als solches, ist eine noch recht junge Erfindung des 20. Jahrhunderts. In diesem ersten Kapitel lernen Sie folgende Dinge kennen:



Die Industrielle Revolution begann im späten 18. Jahrhundert in England und griff Anfang des 19. Jahrhunderts auf das restliche Europa über.

Neue Arbeitstechniken und Maschinen, wie die Dampfmaschine und der mechanische Webstuhl, verdrängten kleine Handwerksbetriebe und Manufakturen. Ganze Berufszweige brachen weg. Zuvor lebte und arbeitete die gesamte Familie zusammen unter einem Dach – diese Menschen zogen nun in die Städte, um in den neu entstehenden Fabriken Arbeit zu finden.



Dazu kam, dass der Vorreiter der Industriellen Revolution, die Landwirtschaftliche Revolution, ebenfalls zehntausende Menschen zwang, in die Städte zu wandern, oder gar in Übersee ihr Glück zu versuchen.

Nicht nur neue Erfindungen in der Landwirtschaft, die die menschliche Arbeitskraft ersetzten, führten dazu, das Erbrecht und die Veräußerung der Allmende trugen ebenfalls maßgeblich dazu bei. Durch das Erbrecht wurde das Land in immer kleinere Parzellen aufgeteilt, die dazu führten, dass die Kleinbauern nicht mehr von ihren Erträgen leben konnten.

Die Allmende war das gemeinschaftliche Nutzgebiet einer Gemeinde. Dazu gehörte das Weideland für Nutztiere, Wälder, Flüsse, Seen oder Moore.

Je nach Verteilungsschlüssel, durfte jeder Kleinbauer eine bestimmte Anzahl von Tagen seine Tiere auf diesen Weiden grasen lassen, oder sich eine bestimmte Menge Brennholz oder Torf vom Gemeindeland holen.

Im 18. Jahrhundert konnten einflussreiche Großgrundbesitzer im Parlament Gesetze durchsetzen, die ihnen gegen eine Ausgleichszahlung die Allmende zuschlugen. Dadurch konnte das Land ertragsintensiver genutzt werden und es entstanden die ersten Agrarbetriebe. Allerdings hatte dies dramatische Auswirkungen auf die kleinbäuerliche Landbevölkerung, die ihrem Land nicht mehr genug Nahrung zum Überleben abringen konnte.

In der Folge wanderten tausende Familien in die Städte, um sich als Tagelöhner in den Fabriken zu verdingen. Lebten um 1800 nur etwa 200.000 Menschen in Berlin, waren es um 1900 bereits 2 Millionen. Wohnraum für so viele Menschen war kaum vorhanden, sodass sich ganze Familien 1-2 Zimmer teilen mussten. Die Mieten und Lebensmittelpreise waren extrem hoch, die Löhne bei so vielen Arbeitskräften dagegen sehr niedrig, sodass die Industrielle Revolution für die Arbeiterklasse zunächst nur Not und Elend bedeutete.

Die schlechte Bezahlung der Männer führte dazu, dass Frauen und Kinder in den Fabriken mitarbeiten mussten. Sie erhielten für die gleiche Arbeit allerdings nur ein Bruchteil des Lohns. Die üblichen Arbeitszeiten lagen bei 10-14 Stunden pro Tag, rund 72 Wochenstunden. Gleichzeitig war die Arbeit in den lauten, dunklen, staubigen Fabrikhallen, oder unter Tage im Kohle- und Bergbau, sehr gefährlich.

Arbeitsschutzmaßnahmen, wie wir sie heute kennen, gab es nicht. Genauso wenig wie Krankenversicherungen, Rentenversicherungen, oder einen Kündigungsschutz.

Arbeiter waren austauschbar. Es dauerte viele Jahrzehnte, bis die Rechte und Schutzbestimmungen eingeführt wurden, die wir heute als normal empfinden.

Personalmanagement zu Zeiten der Industriellen Revolution bestand nur darin, einen ausgefallenen, kranken Arbeitnehmer durch einen derjenigen zu ersetzen, die bereits vor der Fabrik anstanden und auf Arbeit hofften.

Erst nach den zwei Weltkriegen und einem Rückgang der Geburtenzahlen, änderte sich das Wesen des Personalmanagements wirklich tiefgreifend.

Noch bis in die 1960er Jahre bestand das Personalmanagement hauptsächlich in einer administrativen Personalverwaltung und Personaleinsatzplanung. In den 70er Jahren kamen erste Ansätze von Personalentwicklung und Personalbetreuung dazu. In den 80er Jahren erkannten deutsche Unternehmen, dass die richtige Personalarbeit, nach

amerikanischem und japanischem Vorbild, ein wichtiger Wettbewerbsfaktor sein kann. Ab den 1990ern begannen die Unternehmen alle Funktionsbereiche in die Personalarbeit miteinzubeziehen, Führungskräfte waren plötzlich ebenfalls für die Personalarbeit verantwortlich.

Die Trends die wir heute erleben, hin zu immer mehr Technologisierung, Automatisierung, Globalisierung und die immer schneller laufende Uhr der Wirtschaft, führen zu immer anspruchsvolleren Jobs und Anforderungsprofilen an die Stelleninhaber. Die Anforderungen an die Qualifikationen eines Mitarbeiters sind heute viel höher, als noch vor 200 Jahren. Einfache Tätigkeiten werden von Maschinen erledigt oder in Billiglohnländer outgesourct. Das erhöht die Anforderungen an das Personalmanagement. Denn gut ausgebildete Fachkräfte wachsen nicht auf den Bäumen und der gesellschaftliche Wertewandel der letzten 60 Jahren hat dazu geführt, dass nicht mehr nur ein hohes Einkommen für Mitarbeiter von Bedeutung ist, sondern dass Selbstverwirklichung, kreative, eigenverantwortliche Arbeit und eine Work-Life-Balance einen höheren Stellenwert erlangten. Durch diese Entwicklung haben sich Unternehmen und Personalarbeit grundlegend verändert. Mitarbeiter von heute wollen anders geführt, werden als noch vor 50 Jahren.

Und die Entwicklung geht weiter. Die Digitalisierung ermöglicht es zunehmend, von überall aus zu arbeiten, feste Arbeitsplätze werden überflüssig. Darüber hinaus könnten Forschern zufolge in den nächsten Jahrzehnten bis zu 40 % der derzeitigen Stellen durch Roboter ersetzt werden – sie sind schneller, präziser und langfristig günstiger.

Auf diese Entwicklung müssen wir uns einstellen – Sie persönlich, als Arbeitnehmer und als Fachkraft mit Personalverantwortung.

## **Personal als Leistungs- und Kostenfaktor**

Wie Sie bereits gelesen haben, ist es Aufgabe des Personalwesens, auf die Interessen und Ansprüche der Mitarbeiter einzugehen, um sie langfristig an das Unternehmen binden zu können. Unternehmen sind nur dann erfolgreich, wenn es ihnen gelingt, ihren Kunden einen Nutzen und einen Mehrwert zu bieten, für den diese bereit sind zu bezahlen.

Techniken, Rohstoffe und sonstige Betriebsmittel können von vielen Unternehmen identisch eingesetzt werden. Um ein einzigartiges Unternehmen aufzubauen und zu erhalten, braucht es qualifizierte, motivierte Mitarbeiter, die ihr volles Potenzial zum Wohl der Firma einsetzen. Doch derartige Mitarbeiter verursachen hohe Personalkosten, durch ihre Lohnkosten und Beiträge zu Sozialversicherungen, wie die der Krankenversicherung, Rentenversicherung und der Pflegeversicherung. Der Nutzen, den eine Firma aus hochqualifizierten Mitarbeitern ziehen kann, steht daher den hohen Personalaufwandskosten gegenüber. Der Nutzen muss zwingend größer sein als die Kosten, anderenfalls müssten die Personalkosten gesenkt werden.

Doch die Personalkosten zu senken ist gar nicht so leicht. Es gibt eine Vielzahl an Einschränkungen, mit denen sich das Personalmanagement auseinandersetzen muss. Auf der einen Seite kann ein Arbeitsvertrag theoretisch so gestaltet werden, wie es die Vertragsparteien Arbeitnehmer und Arbeitgeber für richtig halten. Auf der anderen Seite gibt es verschiedene Gesetze, die die freie Vertragsgestaltung einschränken.

abzulegen, damit sie sich den Handwechsel von links nach rechts und damit eine Minute pro Tag sparen?

Sie würden denken, der hat nicht mehr alle Tassen im Schrank.

Das jedenfalls würde ich denken! Und in der Folge würde ich diese Anordnung nicht befolgen, weil ich den Sinn nicht verstehen würde. Genau das passiert bei den Mitarbeitern, es erwächst Widerstand, wenn sie den Grund für die Veränderung nicht verstehen können.

## 2.3 Qualitative Personalplanung

Nach der quantitativen Personalplanung, die die richtige Anzahl der Mitarbeiter bestimmt, schauen wir uns im nächsten Schritt die qualitative Personalplanung an. Sie fragt nach der richtigen Qualifikation der Mitarbeiter. Damit ist sie sowohl wichtig für die Personalentwicklung, als auch für die Personalbeschaffung und -auswahl. Die Qualifikationen, Fähigkeiten, Kenntnisse und die Persönlichkeit eines Mitarbeiters oder Bewerbers können Sie bestimmen, indem Sie ihn testen, oder indem Sie bereits vorhandene Informationen auswerten.

Dabei spielt vor allem die **Personalakte** wieder eine wichtige Rolle. Sie liefert viele objektive Informationen über die Ausbildung und Weiterbildung, die bisherigen Tätigkeiten und Personalbeurteilungen von Vorgesetzten. Im Abgleich von Anforderungsprofilen und Leistungsbeurteilungen, sowie Informationen aus der Personalakte, lassen sich bereits neue Einsatzmöglichkeiten für einen Mitarbeiter erkennen.

Bereits im Unternehmen beschäftigte Mitarbeiter können zudem zu einem **Development-Center** geschickt werden. Das Gegenstück dazu ist das Assessment-Center, in dem aussichtsreiche Bewerber von Experten beurteilt werden, um den besten Bewerber für eine freie Stelle auszuwählen.

Ähnlich wie beim **Assessment-Center**, werden beim Development-Center die Fähigkeiten der Mitarbeiter von Experten geprüft und sie erstellen eine detaillierte Analyse über die Fähigkeiten und Potenziale aller geprüften Mitarbeiter.

Im Development-Center soll herausgefunden werden, wo die Begabungen und Potenziale eines Mitarbeiters liegen, um ihn anschließend individuell und zielgerichtet weiterentwickeln zu können und entsprechend einzusetzen. Einen derartigen Aufwand betreibt ein Unternehmen nicht mit jedem x-beliebigen Mitarbeiter, sondern nur mit bereits hochqualifizierten und aussichtsreichen Kandidaten, die zu künftigen Fach- und Führungskräften ausgebildet werden sollen.

In beiden Centern werden die Mitarbeiter bzw. Anwärter verschiedenen Testverfahren unterzogen, die ihre Fähigkeiten, ihre Intelligenz und ihre Persönlichkeit zum Vorschein bringen sollen. Getestet werden z.B.:

- Motorische Fähigkeiten
- Körperliche Konstitution, bezüglich Fitness und Belastbarkeit
- Psychologische Verfassung, z.B. Konzentrationsfähigkeit oder Stressresistenz

- Das allgemeine Wissen, z.B. zu berufsspezifischen Aspekten oder Allgemeinwissen
- Sprachliche, räumliche, musikalische, soziale, logische oder mathematische Intelligenz, je nach Beruf
- Teamfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit, Konfliktlösungsfähigkeit, Kritikfähigkeit, Durchsetzungsvermögen, Selbstvertrauen und Führungsqualitäten

Auch **Bewerbungsunterlagen**, Bewerbungsgespräche und allgemein Gespräche mit Mitarbeitern dienen der Potenzialeinschätzung. Aus ihnen kann das Selbstbild des Menschen abgelesen werden, anhand der Präsentation im Anschreiben, der Selbstbeschreibung sowie dem Auftreten im Interview. Verknüpft mit dem Fremdbild, das beim Personaler durch die Bewerbung, Arbeitszeugnisse und die Verhaltensbeobachtung im Gespräch entsteht, ergibt sich ein erster Eindruck, der gegebenenfalls durch weitere Tests verstärkt wird.

**Probearbeiten und Praktika** können weitere Hilfsmittel sein, das Potenzial eines Bewerbers einzuschätzen.

## 2.4 Personaleinsatzplanung

Die Personaleinsatzplanung ist die Frage danach, welcher Mitarbeiter wann an welchem Arbeitsplatz eingesetzt werden soll. Zu berücksichtigen sind dabei, neben Ausbildung, Qualifikation und Erfahrung, die Mitarbeiterwünsche und die Leistungsziele der Firma. Daneben sind kurzfristige Aspekte wie Umsatzspitzen, Saisonzeiten, Fehlzeiten durch Krankheit und Urlaubsplanung zu berücksichtigen.

### 2.4.1 Arbeitsteilung und Spezialisierung – die Polyvalenz- und Polykompetenzmatrix

Mitarbeiter unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Qualifikationen in Generalisten und Spezialisten. Wenn Sie Ihre Weiterbildung zum Geprüften Betriebswirt IHK abgeschlossen haben, sind Sie ein Generalist. Das bedeutet, Sie haben ein breites Wissen aufgebaut und kennen sich in vielen Bereichen aus. Hätten Sie stattdessen eine Weiterbildung zum Steuerfachwirt absolviert, wären Sie ein Spezialist, wobei es auch im Bereich Steuern selbstverständlich noch Spezialisierungsmöglichkeiten gäbe. In Unternehmen wird beides gebraucht – Generalisten mit breitem Wissen und Spezialisten, die sich bis ins Detail in einem Themenbereich auskennen.

Eine Übersicht darüber, in welchen Bereichen sich ein Mitarbeiter auskennt und welche Fähigkeiten er besitzt, liefert die Polyvalenz- und Polykompetenzmatrix. Der Begriff Polyvalenz bedeutet, dass ein Berufsabschluss oder Studium dazu befähigt, verschiedene Berufe oder Berufsfelder zu ergreifen, so wie z.B. Ihr Betriebswirt. Polykompetenz ist ähnlich, denn Kompetenzen sind in dem Zusammenhang Fähigkeiten und Kenntnisse, über die ein Mitarbeiter verfügt. Die Matrix dokumentiert und analysiert, welcher Mitarbeiter in welchem Bereich wie gut ist.

Wie eine solche Matrix in der Praxis aussehen könnte, sehen Sie in der folgenden Grafik.

**Legende:**

	Noch keine Kenntnisse
	Erklärt und angeleitet
	Bereits erste Übung darin
	Selbständig arbeitender Experte

	Mitarbeiter 1	Mitarbeiter 2	Mitarbeiter 3	Mitarbeiter 4
Kasse abrechnen				
Aktionswaren aufbauen				
Kunden beraten				
Preisauszeichnung				
Warenannahme				
Retouren packen				

Anhand dieser Matrix lässt sich erkennen, dass Mitarbeiter 3 neu sein muss, da er noch sehr wenig kann. Mitarbeiter 1 und 4 haben ebenfalls noch größeren Entwicklungsbedarf, während Mitarbeiter 2 schon in allen Bereichen fit ist. Es lässt sich gleichermaßen ablesen, dass Mitarbeiter 2 der einzige ist, der Retouren packen kann. Fällt dieser Mitarbeiter wegen Krankheit oder Urlaub aus, steht kein Ersatz zur Verfügung. In diesem Bereich besteht daher dringender Handlungsbedarf. Beachten Sie bitte immer, dass Sie den Betriebsrat hinzuziehen müssen, bevor Sie derartige Matrizen erstellen und speichern dürfen, da es sich um personenbezogene Datenerhebung und -speicherung handelt.

### 2.4.2 Arbeitszeitmodelle

Es gibt diverse Möglichkeiten, Arbeitszeiten zu gestalten. Einige werden Ihnen sicher bekannt vorkommen, andere werden vielleicht noch neu für Sie sein. Sie alle haben ihre Vor- und Nachteile und ihre Daseinsberechtigung. Im Folgenden finden Sie eine umfassende Liste möglicher Arbeitszeitmodelle.

Arbeitszeitmodell	Beschreibung
Vollzeitarbeit	Die Vollzeitarbeitszeit ist eines der bekanntesten Arbeitszeitmodelle. Sie entspricht der tariflichen Arbeitszeit. Die Mitarbeiter arbeiten nach Vorgabe des Betriebes, z.B. Montag bis Freitag von 8-17 Uhr.
Teilzeitarbeit	<p>Teilzeitarbeit bedeutet, dass der Mitarbeiter weniger Stunden arbeitet, als die tarifliche Arbeitszeit. Die Anzahl der Stunden wird im Arbeitsvertrag individuell festgelegt. Sie kann nur einige Wochenstunden umfassen, bis hin zu einem Arbeitsverhältnis, das nur minimal weniger Stunden aufweist, als ein Vollzeit-arbeitsverhältnis.</p> <p>Teilzeitarbeit ist bei vielen Firmen sehr beliebt. Angeblich sind TZ-Kräfte häufig motivierter und haben weniger Fehlzeiten, vielleicht weil sie „bei guter Führung“ auf eine Vollzeitstelle hoffen. Aber die Wirtschaftlichkeit von TZ-Arbeit bleibt umstritten, denn die Koordination vieler Teilzeitkräfte ist sehr aufwändig und die anteiligen Personalverwaltungskosten sehr hoch.</p> <p>Dennoch hat sie ihre Berechtigung, denn besonders für Arbeitnehmer mit Familie bietet sie die Möglichkeit, Beruf und Familie zu vereinen.</p>
Schichtarbeit	Es gibt Zwei- und Dreischicht-Systeme, z.B. in Pflegeberufen oder in der Industrie, um kostenintensive Maschinen rund um die Uhr auszulasten und so die Fixkosten zu senken. Auch im Einzelhandel, mit Ladenöffnungszeiten zwischen 6 Uhr morgens und 23 Uhr abends, wird in Schichten gearbeitet.
Gleitende Arbeitszeit	Die gleitende Arbeitszeit gibt es mit und ohne Kernzeit. Kernzeit bedeutet, dass zu dieser Zeit alle Mitarbeiter anwesend sein müssen. Wann sie außerhalb dieser Kernzeit arbeiten, bleibt oft ihnen selbst überlassen, solange sie ihre Stunden erfüllen, oder die geforderte Leistung erbringen. Das Arbeiten wird für den Mitarbeiter dadurch recht flexibel. Arbeitszeit ohne Kernzeit bedeutet meist eine Präsenzzeit, in der z.B. die Hälfte der Mitarbeiter anwesend sein muss, je nach Vereinbarung. In der Regel koordinieren die Mitarbeiter sich selbst, ohne Eingriff der Führungskraft.

<b>Gleitende Pausenzeit</b>	<p>In manchen Firmen ist fest geregelt, dass zwischen 12 Uhr und 12.45 Uhr eine Pause eingelegt wird. Die gleitende Pausenzeit erlaubt den Mitarbeitern eine freiere Pausenzeit nach ihrem eigenen Biorhythmus, oder nach den Bedingungen, die sich aus dem Unternehmen ergeben, z.B. der Kundenfrequenz. Voraussetzung ist, dass die gesetzlichen Vorschriften eingehalten werden, z.B. nach 6 Stunden eine Pause von 30 Minuten einzulegen (§ 4 ArbZG).</p>
<b>Jahresarbeitszeit</b>	<p>Die Jahresarbeitszeit ist ein sehr flexibles Modell und verlangt vom Mitarbeiter ein hohes Maß an Verantwortung, erlaubt ihm aber ein Höchstmaß an Freiheit. Zu Beginn des Kalenderjahres errechnet der Vorgesetzte, unter Abzug der Feiertage und Urlaubstage, die Jahrestundenanzahl eines Mitarbeiters, die er zu arbeiten hat. Anschließend plant der Mitarbeiter seinen Einsatz nach Absprache mit dem Vorgesetzten und unter Einhaltung der gesetzlichen Vorschriften vollkommen flexibel. Er arbeitet nach seinen eigenen Zeitvorstellungen.</p>
<b>Rollierende Jahresarbeitszeit</b>	<p>Viele Mitarbeiter, die in sozialen Berufen, in der Industrie oder im Handel arbeiten, haben kein klassisches Wochenende, sondern arbeiten von Montag bis Sonntag, selbst an Feiertagen. Als Ausgleich stehen ihnen dafür freie Tage in der Woche zu. Bei der rollierenden Jahresarbeitszeit verschiebt sich der freie Tag eines Mitarbeiters je Woche um einen Tag vorwärts oder rückwärts. Das vereinfacht die Personalplanung für den Vorgesetzten und führt zu einer Kosteneinsparung, denn die Berechnung erfolgt nur einmal im Jahr. Der Mitarbeiter weiß bereits im Januar, an welchen Tagen im August er frei hat und er kann seine privaten Termine dadurch bereits lange im Voraus planen.</p>
<b>Vertrauensarbeitszeit</b>	<p>Die Vertrauensarbeitszeit wird vor allem mit langjährigen Mitarbeitern in höheren Positionen vereinbart. Es erfolgt keine elektronische Erfassung der Arbeitszeit über eine Stempeluhr oder ähnliches, da dies den Verwaltungsaufwand der Personalabteilung und damit die Kosten erhöht. Sondern dem Mitarbeiter wird dahingehend vertraut, dass er seine Arbeitszeit bzw. seine Leistungspflicht selbständig einhält. Das kann für den Mitarbeiter sowohl von Vorteil, als auch von Nachteil sein. Hat er sein Soll erledigt, kann er vor der Zeit gehen; liegt sehr viel Arbeit auf seinem Tisch, leistet er unter Umständen viele zusätzliche Stunden, die nicht direkt erfasst und vergütet werden.</p>

<b>KAPOVAZ</b>	KAPOVAZ steht für Kapazitätsorientierte-variable-Arbeitszeit. Es bedeutet, dass Mitarbeiter dann arbeiten, wenn Arbeit anfällt. Dieses Modell wird häufig bei Aushilfen angewendet, Studenten, Hausfrauen und Rentner, die quasi zu Hause „auf Arbeit warten“ und im Bedarfsfall schnell und flexibel einspringen, wenn z.B. im Restaurant oder im Geschäft eine Arbeitsspitze eintritt.
<b>Jobsharing</b>	Beim Jobsharing wird ein Vollzeitarbeitsplatz von zwei oder mehr Arbeitnehmern geteilt. Die ständige Besetzung des Arbeitsplatzes wird von den Mitarbeitern selbständig organisiert. Jobsharing ist inzwischen sogar in Führungspositionen angekommen und wird oft von Frauen angewandt, die zusätzlich zu ihrer Karriere eine Familie haben möchten und dafür Zeit zu Hause brauchen. Eine enge Zusammenarbeit, eine präzise Abstimmung und eine gute Beziehung und Sympathie zueinander sind Voraussetzung, damit dieses Modell funktioniert.

## 2.5 Personalkostenplanung

Als nächstes beschäftigen wir uns mit verschiedenen Formen der Entlohnung, die bis zu einem gewissen Grad zugleich als Motivationsinstrumente angewendet werden können. Außerdem werfen wir einen Blick auf die freiwilligen Sozialleistungen, die ein Unternehmen aus dem gleichen Grund einsetzen kann.

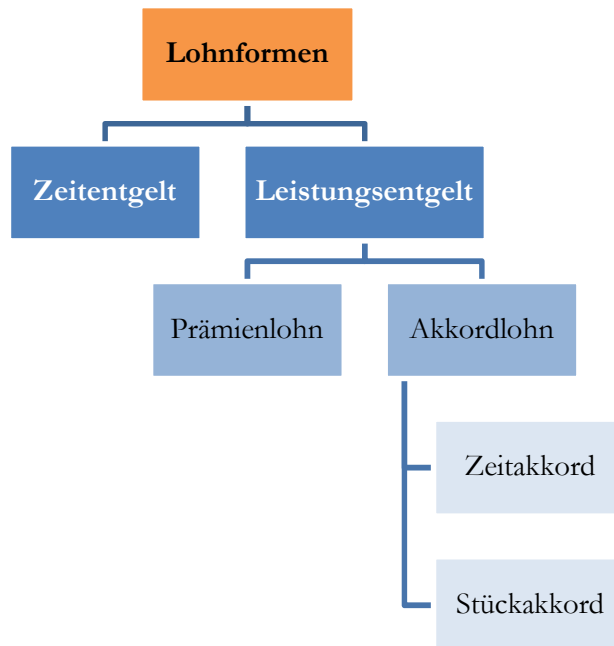
Beachten Sie bei der Entgeltfindung bitte immer die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates über die Einführung und Anwendung von Entlohnungssystemen (§ 87 Nr. 10 BetrVG).

Die Berechnung der Entgelthöhe sollte grundsätzlich, neben den Anforderungen der Stelle, die individuellen Leistungen berücksichtigen, die der Mitarbeiter erbringt, die Höhe der vergleichbaren Entgelte am Arbeitsmarkt, sowie die Arbeitsbedingungen, unter denen der Mitarbeiter arbeitet (Wetter, Hitze, Schmutz, kein Tageslicht, etc.). Ziel muss es sein, eine relative Gerechtigkeit zwischen den gezahlten Gehältern im Betrieb sicherzustellen. Gleichartige Fälle müssen immer einheitlich geregelt werden, sonst kann es zu Unzufriedenheit und Missgunst unter den Kollegen kommen. Transparente Regelungen und deren Kommunikation ist daher immer eines der wichtigsten Ziele der Entgeltpolitik eines Unternehmens.

### 2.5.1 Lohnformen und der Einsatz von Prämien

Es gibt verschiedene Lohnformen, die sich entweder an der geleisteten Arbeitszeit oder an der geleisteten Arbeitsmenge (Stückzahl) orientieren.





Der **Zeitlohn** ist wohl die bekannteste Form der Arbeitsentlohnung. Er bemisst sich nach der Dauer der Arbeitszeit und ist damit unabhängig von der erbrachten Qualität und Quantität der Arbeitsleistung. Bezahlt wird im Grunde die Anwesenheit des Mitarbeiters, das heißt selbst wenn Sie ihrem Mitarbeiter als Tagesaufgabe nur das Kaffeekochen auftragen würden, müssten Sie ihn ganz normal bezahlen.

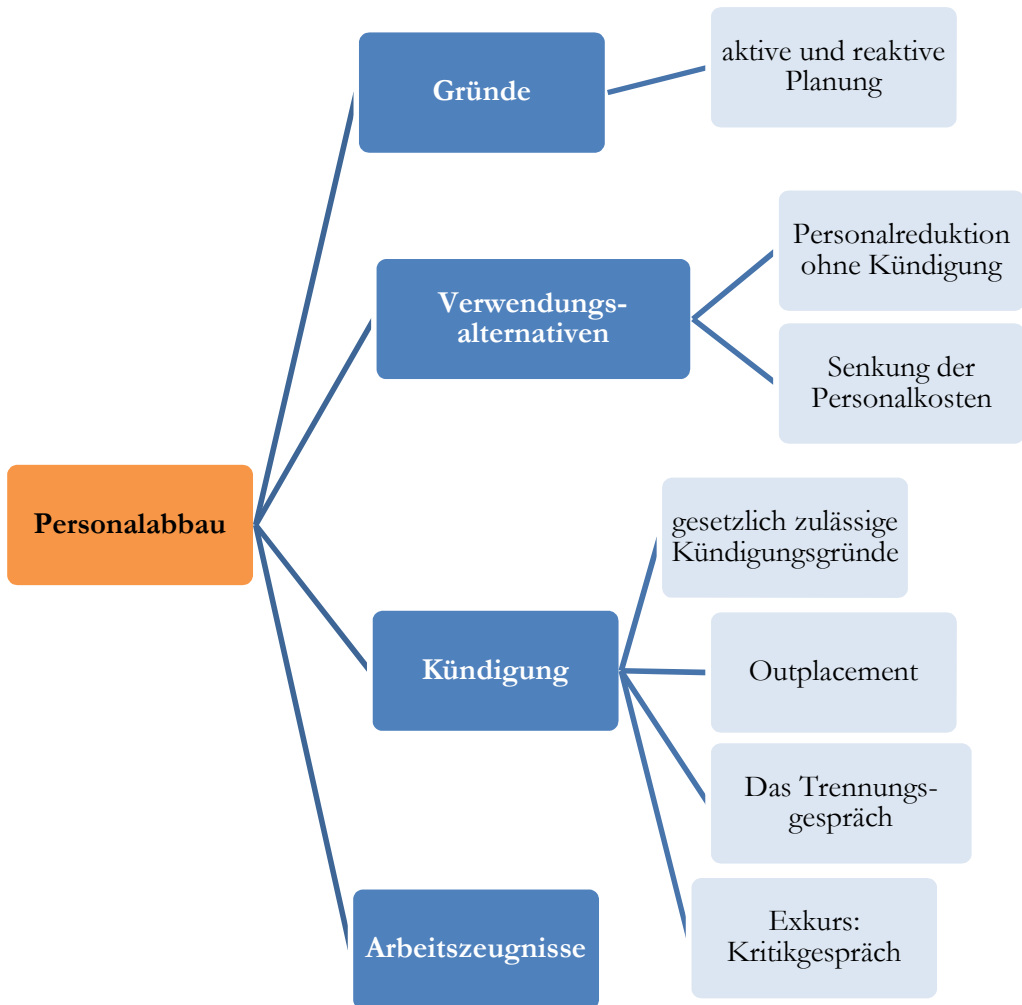
Bezugsgröße ist beim Zeitlohn entweder die Arbeitsstunde und der Mitarbeiter wird nach den geleisteten Stunden bezahlt, oder der Monat. In dem Fall handelt es sich um einen Monatslohn. Selbst wenn die geleisteten Stunden von Monat zu Monat unterschiedlich sind, bleibt das Gehalt dennoch gleich. Lohnzuschläge werden gezahlt, wenn der Mitarbeiter außerhalb der tariflich definierten Arbeitszeiten arbeitet, z.B. an Feiertagen oder in der Nacht.

Der Zeitlohn wird bei den Arbeiten eingesetzt, bei denen Sorgfalt erforderlich ist und ein quantitativer Output in Form von Stückzahlen nicht oder nur sehr schwer messbar ist, z.B. bei Arzthelfern, Kindergärtnern, Steuerfachangestellten, Personalreferenten usw. Er wird zudem den Mitarbeitern gezahlt, die Arbeiten verrichten, deren Erledigungstempo sie nicht selbst bestimmen können, z.B. in der Verkaufsberatung, im Sicherheitsdienst, in der Forschung, etc.

Der Zeitlohn hat Vor- und Nachteile, die jeder Arbeitgeber individuell gegeneinander abwägen muss, um die beste Regelung für seinen Betrieb zu finden.

# 4. Personalabbau

Personal abbauen zu müssen, kommt aus verschiedenen Gründen leider immer wieder in der Unternehmenspraxis vor. Im folgenden Kapitel beleuchten wir die Gründe hierfür näher, schauen uns an, welche Alternativen es zur Kündigung gibt und betrachten alle Aspekte der Kündigung an sich. Sie lernen alles über:



## 4.1 Gründe für die Freisetzung von Personal

Stellen abbauen zu müssen, kann sowohl unternehmensinterne, als auch externe Ursachen haben.

Unternehmensintern können Stellen z.B. durch technologische Neuerungen wegfallen. Unternehmensbereiche werden stillgelegt, weil sie nicht mehr rentabel sind, oder der Produktionsstandort wird verlagert, meist ins Ausland, weil dort die Produktionskosten geringer sind. Veränderungen im Produktionsprogramm, im Sortiment oder in der Aufbau- und Ablauforganisation können gleichfalls zu Stellenkürzungen führen. Bei Firmenfusionen sind viele Stellen plötzlich doppelt besetzt und ein Mitarbeiter muss den Platz räumen. Manchmal genügen Mitarbeiter nicht mehr den Anforderungen, wobei es eigentlich Sinn und Zweck einer guten Personalentwicklung ist, diese Situation zu vermeiden. Auch persönliche oder leistungsbezogene Defizite eines Mitarbeiters können zu seiner Freisetzung führen.

Darüber hinaus werden Mitarbeiter vom Unternehmen freigesetzt, die in den Ruhestand gehen. Es ist wichtig, dass die Personalabteilung die Altersstruktur des Betriebs im Blick hat und dass eine Unternehmenskultur geschaffen wird, in der „Alter“ offen und angemessen thematisiert wird, sowie die besonderen Bedürfnisse älterer Mitarbeiter berücksichtigt werden. Das hängt auch mit dem Wert der Erfahrungen älterer Mitarbeiter zusammen.

Unternehmensexterne Faktoren, die zu einer Personalüberdeckung führen, können z.B. eine schlechte konjunkturelle Entwicklung, saisonale Schwankungen in der Nachfrage oder politische Veränderungen sein. Sie zwingen ein Unternehmen zum Personalabbau. Strukturelle Änderungen etwa im Nachfrageverhalten der Verbraucher können ein Unternehmen ebenso zum Abbau von Personal veranlassen.

Konsumgewohnheiten, Einstellungen und Werte sind einem ständigen Wandel unterworfen und Unternehmen müssen sich dem anpassen. Auch Wirtschaftsstrukturen können sich ändern – Deutschland hat sich in vielen Bereichen von einer Industrie-Nation hin zu einer Dienstleistungsgesellschaft entwickelt, denken Sie dabei z.B. an den quasi kompletten Zusammenbruch des Bergbaus und der Kohleförderung. In dem Bereich sind nur noch sehr wenige Arbeitnehmer beschäftigt und nur noch deswegen, weil der Staat den Abbau aus strukturellen Gründen subventioniert.

### Aktive und reaktive Personalplanung

Für ein Unternehmen ist es in jedem Fall von entscheidender Bedeutung, eine aktive Personalplanung durchzuführen. Das bedeutet, das Unternehmen reagiert nicht nur, sondern handelt aktiv und vorausschauend.

So ist es z.B. wichtig, die Altersstruktur der Belegschaft zu beobachten. Je höher der Altersdurchschnitt, desto mehr Stellen müssen innerhalb kurzer Zeit neu besetzt werden, wenn die entsprechenden Mitarbeiter in Rente gehen oder z.B. durch Krankheiten, die im Alter eher auftreten, vorzeitig ausscheiden. Die Personalabteilung ist in der Verantwortung, aktiv auf diese Entwicklungen zu reagieren und durch entsprechende Maßnahmen gegenzusteuern, z.B. indem mehr Azubis eingestellt werden, oder Nachfolger für die freiwerdenden Stellen entwickelt werden.

Eine reaktive Planung bedeutet, dass nur auf Probleme reagiert wird, doch erst dann, wenn sie eingetreten sind. Ein Beispiel wäre, dass ein Mitarbeiter völlig unvorhergesehen kündigt, weil er mit seinem Vorgesetzten nicht zurechtkommt und die Personalabteilung die Stelle neu besetzen muss.

Es wird immer wieder zu solchen unvorhergesehenen Ereignissen kommen, auf die die Personalabteilung reagieren muss. Aber insgesamt sollte eine vorausschauende, planvolle Personalarbeit das oberste Ziel sein.

## 4.2 Verwendungsalternativen für Personal

### 4.2.1 Personalreduktion ohne Kündigung

Besonders in den Fällen, in denen nur eine kurzfristige Personalüberdeckung vorliegt, weil z.B. die Auftragslage eingebrochen ist, oder eine Stelle doppelt besetzt ist, aber in absehbarer Zeit einer der Stelleninhaber in Rente geht, wäre es äußerst unklug, den Mitarbeiter, der zu viel ist, einfach zu entlassen. Besser wäre es, den Personalbestand ohne Kündigung zu reduzieren, oder die Personalkosten an und für sich zu senken. Dafür stehen der Personalabteilung eine Reihe von Möglichkeiten zur Verfügung:

- Abbau von Überstunden
- Abbau von Leiharbeit
- Urlaubsgestaltung verändern, z.B. Urlaubsverlagerung auf arbeitsarme Zeiten oder unbezahlten Urlaub gewähren an die Mitarbeiter, die zusätzlichen Urlaub wollen
- Individuelle und freiwillige Arbeitszeitverkürzung anbieten, z.B. über Teilzeitarbeit oder Job-Sharing (dabei teilen sich zwei Mitarbeiter eine Stelle und sprechen sich ab, wer wann was übernimmt), oder über Altersteilzeit für Mitarbeiter, die kurz vor der Rente sind
- Sabbatical anbieten – dabei handelt es sich um ein Arbeitszeitmodell für einen längeren Sonderurlaub, der z.B. für eine Weiterbildung, eine ausgeprägte Reise oder für ein soziales Projekt genutzt werden kann. Die Bezahlung dieser Zeit kann sehr unterschiedlich sein, je nach Vereinbarung (siehe auch Arbeitszeitmodelle)
- Allgemeine Verkürzung der Arbeitszeit für die gesamte Belegschaft, zu beachten sind dabei Betriebsvereinbarungen und die Mitspracherechte des Betriebsrates
- Kurzarbeit bei der Arbeitsagentur beantragen, die einen Teil des Lohns übernimmt

Weiterhin kann die Unternehmensorganisation verändert werden:

- Insourcing von zuvor outgesourceten Stellen oder Abteilungen
- Veränderung der Arbeitsorganisation, sodass die kurzfristig überzähligen Mitarbeiter beschäftigt werden können

- Aufschub von Rationalisierungsmaßnahmen, bis die dann überzähligen Mitarbeiter an anderer Stelle eingesetzt sind
- Erweiterte Lagerhaltung, wenn es sich nur um einen kurzfristigen Nachfragerückgang handelt
- Intensivierung der Marketingaktivitäten, um die Auftragslage oder Nachfrage wieder zu erhöhen
- Produktdiversifikation, die mehr Mitarbeiter wieder nötig macht

Insbesondere die Maßnahmen der zweiten Kategorie sind nur nach sorgfältiger Analyse der Ursachen für die Personalüberdeckung zu ergreifen. Anderenfalls kann das Unternehmen in eine gefährliche Schieflage geraten, wenn es auf Lager produziert oder Produkte herstellt, für die es keinen Markt gibt, nur um seine Mitarbeiter zu beschäftigen. Bevor Sie aber Mitarbeiter entlassen, sollten Sie immer überprüfen, ob es Alternativen gibt, die Ihnen langfristig weiterhelfen.

#### **4.2.2 Möglichkeiten der Senkung von Personalkosten**

In einem gewissen Umfang ist es möglich, die Personalkosten zu senken, die sich aus Entgelten, Personalnebenkosten (Sozialabgaben wie Kranken-, Renten-, Arbeitslosen-, Pflege- und Unfallversicherung) und sonstigen Personalkosten zusammensetzen, doch zuvor stehen einige wichtige Überlegungen an. Zunächst muss genau analysiert werden, welche Kostenarten in welcher Höhe anfallen und wie die rechtliche Situation ist. Es gibt gesetzliche und tarifliche Regelungen, sowie einen aus betrieblicher Übung entstehenden Rechtsanspruch, etwa auf ein Weihnachtsgeld oder ein 13. Gehalt, die zu beachten sind.

Bevor Maßnahmen beschlossen werden, sind daher die folgenden Fragen zu beantworten:

1. Wie hoch sind die möglichen Einsparungen und wie viele Mitarbeiter sind davon betroffen? Welche Mitarbeitergruppen trifft die Einsparung insbesondere?
2. Welche Kosten entstehen durch die Einsparungen und welche Folgen hätten sie auf das Betriebsklima, die Mitarbeitermotivation und das Image des Unternehmens?
3. Für wie lange sollen die Einsparungen gelten und welche Fristen sind möglicherweise zu beachten?
4. Welche Rechte seitens des Betriebsrates sind zu beachten? Wie kann der Betriebsrat von der Richtigkeit der getroffenen Entscheidungen überzeugt werden?
5. Gäbe es alternative Möglichkeiten, die Leistungen den Mitarbeitern weiterhin zu gewähren, aber zu geringeren Kosten?