



# Personalwirtschaft

Lehrmaterial zum Kurs  
Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre  
April 2006

Dipl. Kfm. Hartmut Wallbrecher

## Personalwirtschaft

### **Vorwort:**

Personalwirtschaft als operative Organisationseinheit soll abgegrenzt werden vom Personalmanagement, das der der Leitungsfunktion zuzurechnen ist,, die neben der Planung, der Organisation und der Kontrolle als ein Element des dispositiven Faktors behandelt wird (s. Lehrmaterialien zu Allgemeine BWL und Unternehmensführung).

Die Personalwirtschaft stellt den administrativen Aufgabenbereich der Personalpolitik dar. Dazu gehören Fragen der Personalführung, Entlohnung, Arbeitsplatzgestaltung etc. im laufenden Geschäft. Aber auch die rechtlichen Rahmenbedingungen wie Arbeitsrecht, Tarifrecht, Betriebsverfassungsrecht u.a. Naturgemäß kann im Rahmen der Seminare, die von diesem Schaubildmaterial begleitet werden, keine ins Detail gehende Vertiefung erfolgen, da zumeist nur wenige Unterrichtsstunden zur Verfügung stehen.

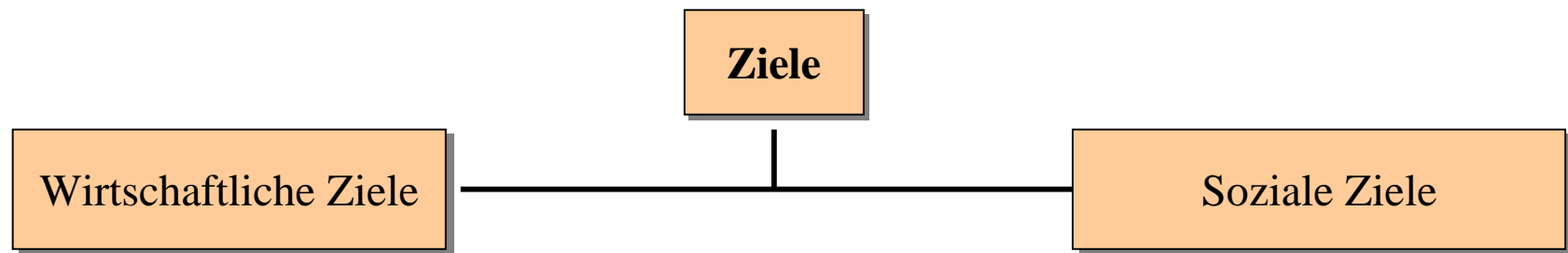
Das Ziel besteht darin einen Überblick über einige Zusammenhänge und Grundlagen zu vermitteln.



## Die Besonderheit des Faktors Arbeit

- Individualität:** Kein Mitarbeiter ist wie der andere. Problem für jede Art von kollektiven Maßnahmen.
- Motivation:** Ziele der Mitarbeiter müssen weitgehend erreicht werden können. Häufig jedoch Konfliktsituationen zwischen Unternehmens- und Mitarbeiterzielen.
- Aktivität:** Mitarbeiter entwickelt eigene Initiativen und verfolgt eigenen Willen.
- Beeinflussbarkeit:** Mitarbeiter sind auf Grund ihrer psychologischen oder physischen Konstitution nur begrenzt beeinflussbar.
- Zugehörigkeit:** Mitarbeiter werden auch immer durch andere soziale Gruppen wie Familie, Vereine, Freunde geprägt. Dies drückt sich vielfach auch in ihrem Verhalten gegenüber Vorgesetzten und Kollegen aus.

## Ziele der Personalwirtschaft



- Erfüllung der Anforderungsprofile
- Produktiver Einsatz des Faktors Arbeit bei Leistungserstellung und -verwertung
- Optimierung der Leistungsqualität
- Entwicklung bzw. Ausbau der Kreativ- und Erfahrungspotentiale für neue Aufgaben
- Motivation

- Herstellung von Mitarbeiterzufriedenheit
- Arbeitsplatzgestaltung
- Arbeitszeitregelung
- Angemessene Entlohnung
- Arbeitsschutzmaßnahmen
- Mitarbeiterbestimmung

## Gliederung des betrieblichen Personalwesens

- Personalmanagement      Führungsfragen, Verabschiedung der Kosten- und Stellenplanung, Interessenwahrnehmung gegenüber Arbeitnehmervertretungen, Lohnniveau etc.
- Personalbeschaffung      Marktorientierte Bedarfsdeckung
- Personalreduktion      Abbau von Leerkapazitäten, betriebsbedingte Einzelentlassung, Betriebsvereinbarungen über Auflösung von Gruppen, Abteilungen u.a. Betriebsteile
- Personalentwicklung      Anpassung der Kenntnisse und Fertigkeiten der Mitarbeiter an zukünftigen Bedarf
- Personalbetreuung      Wahrnehmung von gesetzlichen oder freiwilligen Fürsorgeverpflichtungen
- Personalverwaltung      Abwicklung von behördlichen Auflagen, Kontrollmaßnahmen, statistischen Erfassungen, Führen der Personalakten.



## Wandlungen im Personalwesen

- Wertewandel in der Arbeitswelt
  - Beschleunigung der Prozesse in der Arbeitswelt
  - Zunahme von Reglementierungen durch Gesetze, Rechtsprechung, Tarifverträge etc.
  - Ständige Verteuerung des Faktors Arbeit
  - Ständige Erhöhung der Anforderungen an die Flexibilität der Arbeit.
  - Wegen begrenzter Anpassungsfähigkeit der Arbeitskosten hohe Anfälligkeit bei konjunkturellen Schwankungen und strukturellen Verschiebungen.
- 
-

## Praxis der Personalplanung

= Teil der Unternehmensplanung neben Umsatzplan, Marketingplan, Investitionsplan etc.

- Ziele**
- **Sicherung des Produktionsfaktors Arbeit zu wirtschaftlichen Bedingungen**
  - **Optimaler effizienter Einsatz der Mitarbeiter**
  - **Schaffung bestmöglicher Arbeitsbedingungen**

### **Einflussgrößen**

#### **Intern:**

Aufbau Organisation

Aktueller Personalbestand

Altersstruktur

Qualifikationsstand

Ablauforganisation

Fluktuationsquote

Fehlzeiten

Personalkosten

#### **Extern:**

Gesamtwirtschaftliche Entwicklung

Entwicklung des Arbeitsmarktes

Veränderung des Arbeitsrechts

Bevölkerungsentwicklung

Bevölkerungsstruktur

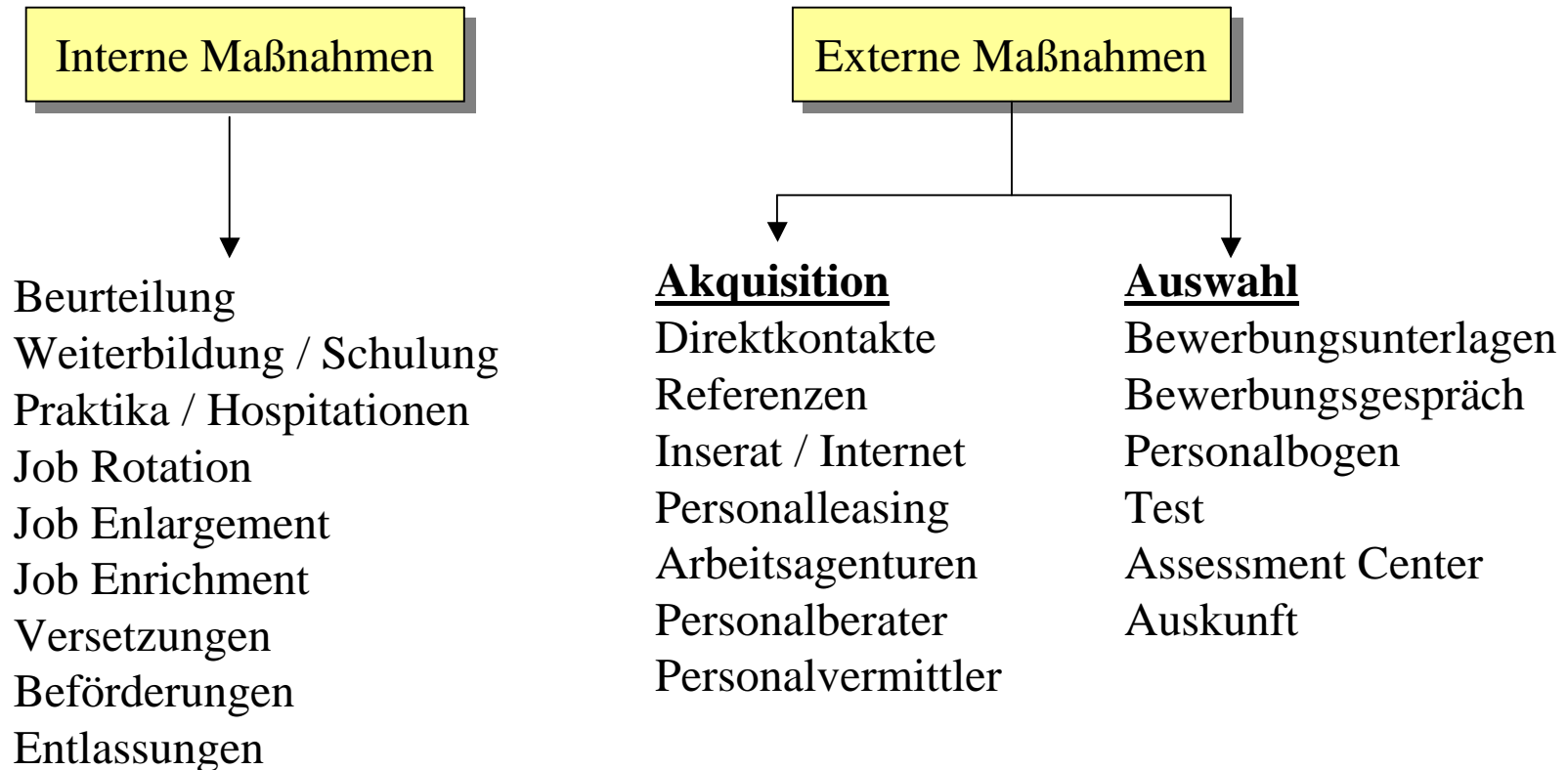
Technische Entwicklung

### **Mitwirkung**

Betriebsrat lt BetrVG § 92

- Unterrichtsrecht insbesondere über künftige Bedarfsentwicklung
- Beratungsrecht zu Art und Umfang erforderlicher Maßnahmen ohne Mitentscheidung
- Vorschlagsrecht zur Einführung und Durchführung der Personalplanung

# Instrumente des Personalmanagement





## Arten der Personalplanung

### **Personalbestandsplanung:**

Fortschreibung der quantitativen und qualitativen Entwicklung  
Zukünftiger Bestand = aktueller Bestand + Zugänge - Abgänge

### **Personalbedarfsplanung:**

Anpassung an Vorgaben aus der Unternehmensplanung  
z.B. Beachtung von Investitionen und Desinvestitionen

### **Personaleinsatzplanung:**

Quantitative und qualitative Zuordnung der Mitarbeiter auf die  
auf die Stellen gemäß Organisationsplan mit zeitlicher Perspektive

### **Personalveränderungsplanung:**

Festlegung der Maßnahmen zur Personalbeschaffung und Freisetzung

### **Personalentwicklungsplanung:**

Ausbildungsplanung, Fortbildungsplanung, Umschulungsplanung

### **Personalkostenplanung:**

Gleichzeitig Bestandteil der Ergebnisplanung des Unternehmens  
Produkt aus geplantem Personalbestand und geplanter (prognostizierter)  
Lohnentwicklung

## Personalbeurteilung

### Ziele:

- **Personaleinsatz.** Der geeignete Mitarbeiter am rechten Ort
- **Personalentlohnung.** Herstellung von Leistungsgerechtigkeit und Transparenz
- **Personalentwicklung.** Nutzung der Qualifizierungspotenziale

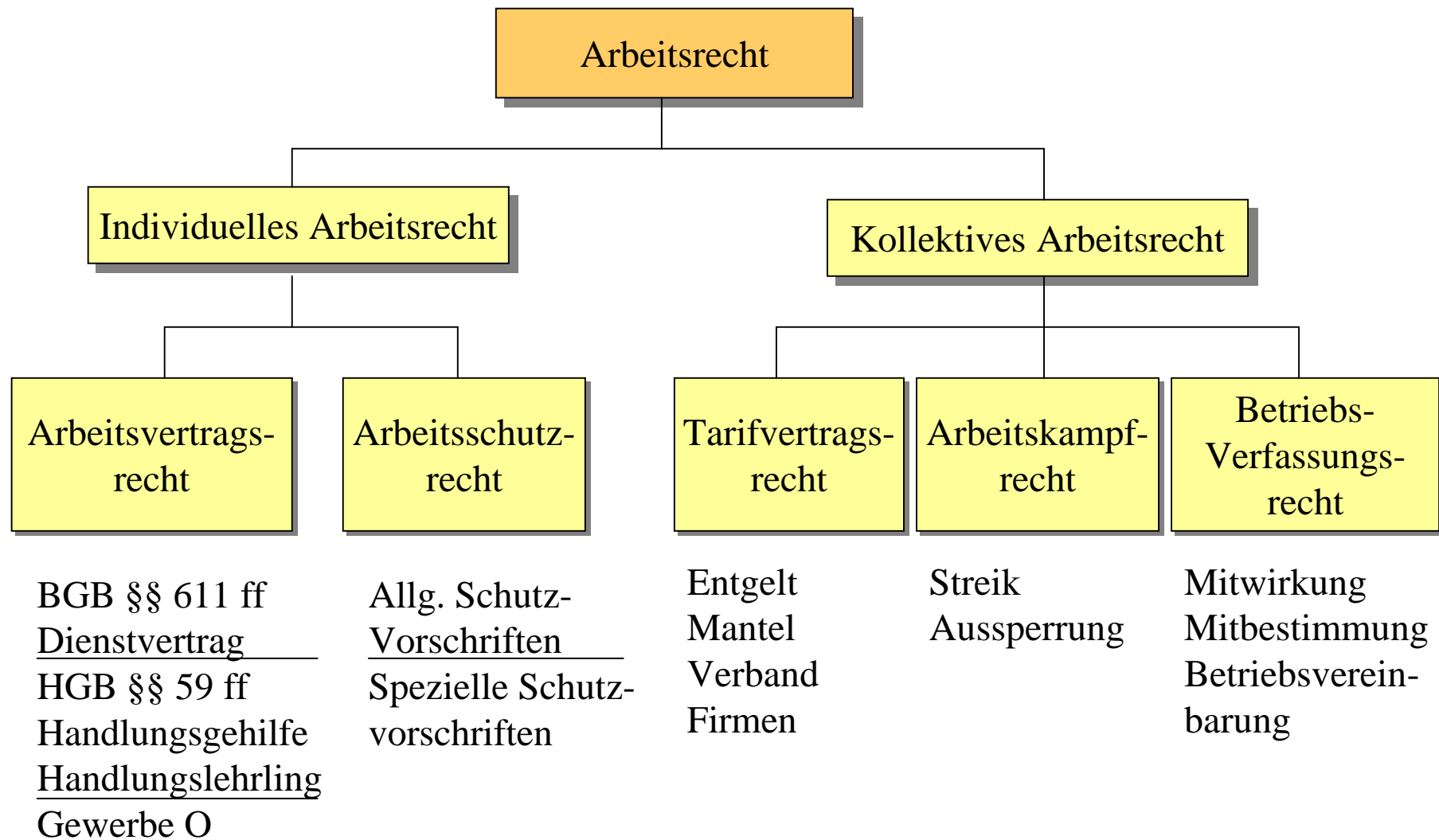
### Beurteilungskriterien:

- **Arbeitsverhalten.** Umfang, Güte, Tempo, Belastbarkeit, Fachkenntnisse, Übernahme von Verantwortung
- **Sozialverhalten.** Verhalten gegenüber Vorgesetzten, Kollegen, Mitarbeitern. Teamfähigkeit
- **Führungsverhalten.** MbO-Anwendung, Planung, Delegation, Durchsetzung, Kontrolle, Motivationsfähigkeit
- **Persönliche Anlagen.** Auffassungsgabe, Gedächtnis, Kreativität, Logik

### Beurteilungsmaßstäbe:

- **Skalierung.** Numerisch oder mit Textvorgaben
- **Rangordnung.** Beurteilte werden nach Kriterien untereinander verglichen
- **Kritische Vorfälle.** Negative und positive Vorfälle werden besprochen.
- **Zielvereinbarung.** Soll-Ist-Vergleiche im Rahmen des MbO

# Arbeitsrecht



## Tarifvertragsrecht

Tarifvertrag = schriftlicher Vertrag zwischen Koalitionen von Arbeitgebern und Arbeitnehmern, der nach einem bestimmten Zeitraum von einer der beiden Seiten gekündigt werden kann.

- **Lohn- und Gehaltstarifvertrag:** Festlegung des sog. **Ecklohns** auf 100 %. Der Ecklohn gilt als Lohnhöhe für die mittlere Tarifgruppe, von dem sich nach oben und unten prozentuale Abweichungen von Tarifgruppe zu Tarifgruppe ergeben.
- **Manteltarifvertrag (Rahmentarifvertrag):** regelt allgemeine Bedingungen der Arbeitsverhältnisse wie Arbeitszeit, Urlaub, Lohnfortzahlung.
- **Verbandstarifvertrag:** wird zwischen einem oder mehreren Arbeitgeberverbänden und einer oder mehreren Gewerkschaften abgeschlossen.
- **Firmentarifvertrag (Haustarifvertrag, Werkstarifvertrag):** wird zwischen einem Arbeitgeber und einer oder mehreren Gewerkschaften abgeschlossen.

- \* Abweichungen zugunsten der Arbeitnehmer sind möglich (**Günstigkeitsprinzip**).
- \* Arbeitnehmer dürfen nicht auf tarifvertragliche Rechte verzichten (**Unabdingbarkeitsprinzip**).

## Betriebsverfassung und Mitbestimmung

BetrVG von 1952*	MitbestG von 1976
<p>Für: AG und KGaA GmbH ab 500 Beschäftigte Gen., Vers.Vereine a.G.</p>	<p>Für: Alle Unternehmen mit eigener Rechts- Persönlichkeit ab 2000 Beschäftigte Ohne Montan*- und Tendenzbetriebe</p>
<p><b>AR:</b> 2 :1 Eigner : Arbeitnehmer Abhängig vom Grund- bzw. Stammkapital zw. 3 und 21 Mitglieder</p> <p>Mind.je 1 Arbeiter und 1 Angestellter, sofern mehrere Arbeitnehmervetreter zu wählen sind.</p>	<p><b>AR:</b> Paritätisch 1:1 Eigner.: Arb.nehmer bis 10 000 AN 6:6 oder 8:8 oder 10:10 bis 20 000 AN 8:8 oder 10:10 ab 20 000 AN 10:10 AN = mindestens 1 Arbeiter 1 Angestellter 1 leit. Ang. 2 bzw. 3 Gewerkschaftsvertreter</p>
<p>Wahlen erfolgen mit einfacher Mehrheit</p>	<p>Wahl <b>AR Vors.</b> und <b>Vorstandsmitglieder</b> Ein Vorst. Mitglied = <b>Arbeitsdirektor</b> mit 2/3 Mehrheit im 1. Wahlgang, einfache Mehrheit im 2. Wahlgang, bei Stimmgleichheit wählen Eignervertreter Vors. des AR, ANvertreter den Stellvertreter Bei allen anderen Entschcheidungen hat der Vors. im Bedarfsfall eine zweite Stimme.</p>

•Spätere Novellierungen des BetrVG von 1972, und 2001 betreffen nicht  
Betreffen nicht die Mitbestimmung im AR. (s. BetrVG v. 1988)

\* Es gilt ein spezielles Montanmitbestimmungsgesetz

## Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats

Regelungen über den BR finden sich im Betriebsverfassungsgesetz.

Gewählt wird er auf Verlangen der Arbeitnehmer.

Mindestens fünf Mitarbeiter über 18 Jahre müssen ständig beschäftigt sein.

Teilzeitbeschäftigte werden anteilig gerechnet.

Die Amtszeit beträgt vier Jahre. Die Zahl der Mitglieder richtet sich nach der Zahl der Mitarbeiter.

**Mitbestimmung:** Soweit es sich um Fragen handelt, die dem Mitbestimmungsrecht unterliegen (s. Sonderfolie Betriebsrat), ist für die Entscheidung der Unternehmensleitung die Zustimmung des BR erforderlich. Bei Konflikten entscheidet die Einigungsstelle im Betrieb. Sie besteht aus gleicher Anzahl von Arbeitgebervertretern und Betriebsratsmitgliedern sowie einem neutralen Vorsitzenden, auf den sich beide Seiten einigen müssen. Ohne Einigung muss das Arbeitsgericht entscheiden.

**Mitwirkung:** Der BR kann die Entscheidung nicht verhindern. Er hat lediglich bestimmte Rechte der Information, Anhörung, Mitberatung etc. (s. Sonderfolie)

---

## Der Betriebsrat\*

### Mitwirkung

- **Informationsrecht**  
(ohne Recht zur Stellungnahme)  
Betr. Arbeitsschutz  
Arbeitsplatzgestaltung  
Arbeitsablauf  
pers. Einzelmaßnahmen  
geplante Betriebsänderungen
- **Vorschlagsrecht**  
bei Einführung und Durchführung der  
Personalplanung
- **Antragsrecht**  
Maßnahmen, die dem Unternehmen  
und der Belegschaft dienen.
- **Beratungsrecht**  
Bau- u. Anlagenplanung, Verfahrens-  
planung, Planung des Arbeitsplatzes
- **Anhörungsrecht**  
Kündigung eines Arbeitnehmers

### Mitbestimmung

- **Soziale Angelegenheiten**  
Betriebsordnung, Arbeitszeit, Arbeitspausen,  
Entgeltfragen, Urlaubsplan, Unfallschutz,  
Sozialeinrichtungen, Arbeitsbewertung u.a.m.
- **Arbeitsplatzangelegenheiten**  
Änderung der Verhältnisse am Arbeitsplatz,  
die besondere Belastungen nach sich ziehen.
- **Personelle Angelegenheiten**  
Personalfragebogen, Beurteilungsgrundsätze,  
Richtlinien für Auswahl, Versetzung und  
Umgruppierung, Bestellung von Ausbildern,  
ordentliche Kündigung, Stellenausschreibung,  
Auswahl von Ausbildungsteilnehmern.
- **Wirtschaftliche Angelegenheiten**  
Wirtschaftsausschuss bei mehr als 100  
Beschäftigten zur Beratung wirtschaftlicher  
Pläne mit Unterrichtung des Betriebsrats.

---

\* BetrVG von 1972, novelliert 2001

## Wege der Personalbeschaffung

### Intern

- innerbetriebliche Stellenausschreibung
- Versetzung durch  
    Weisung  
    Änderungskündigung
- Personalentwicklung  
    Ausbildung  
    Fortbildung  
    Umschulung
- Mehrarbeit  
    Überstunden  
    Änderung der Arbeitszeit

### Extern

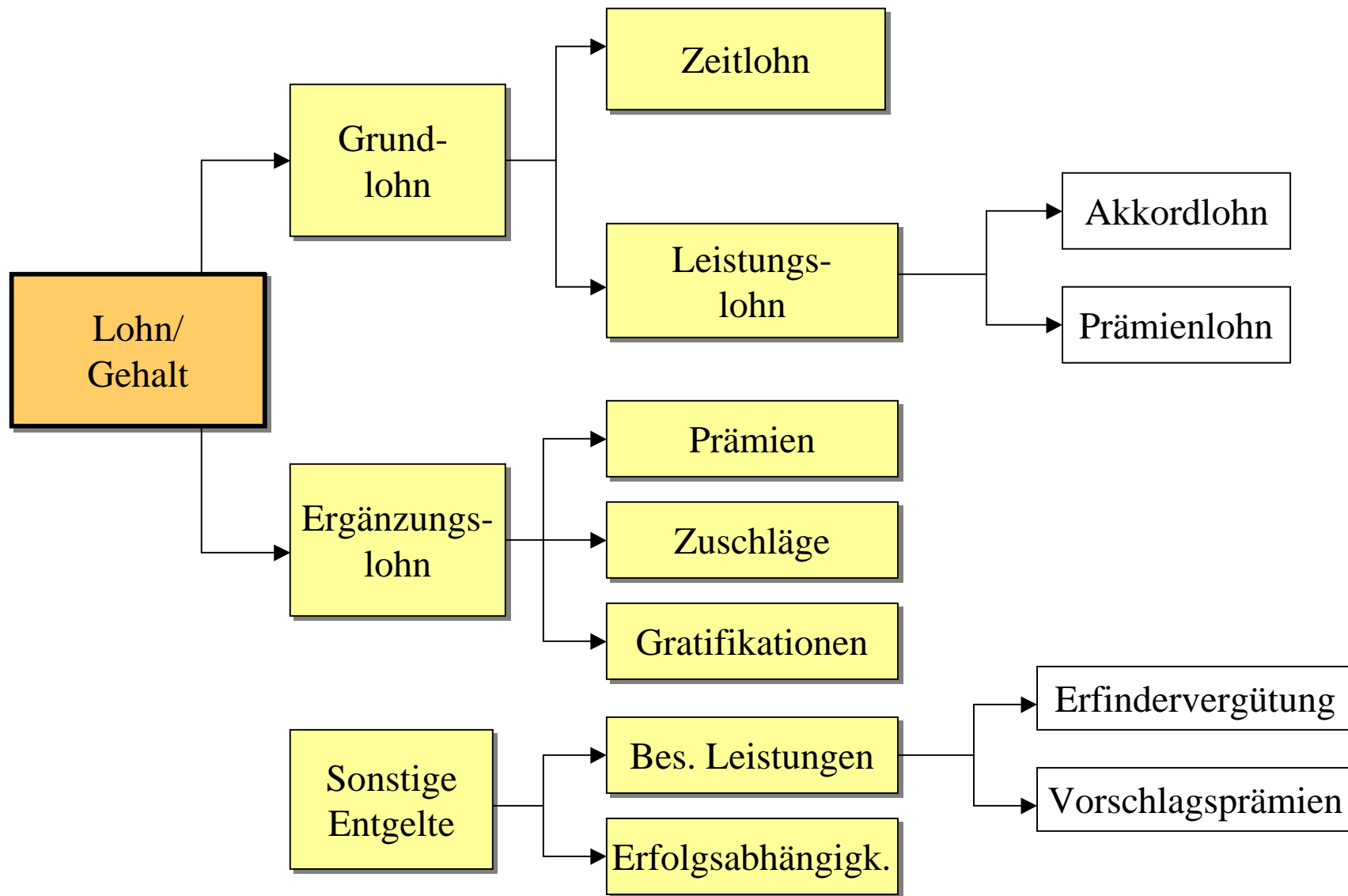
- Arbeitsvermittlung  
    Bundesagentur für Arbeit  
    Private Arbeitsvermittler
- Print-Stellenanzeige  
    Art der Anzeige  
    Anzeigenträger  
    Anzeigeninhalt  
    Grafische Gestaltung
- Internet Stellenanzeige  
    Firmen-Homepage  
    Jobbörsen
- Personalberater
- Arbeitnehmerüberlassung
- Abwerbung



## Machtgrundlagen der Führungsstile

- **Legitimationsmacht:** resultiert aus der formalen, hierarchischen Ordnung, die eine (ggfs nur äußerlich) akzeptierte Gehorsampflicht begründet.
  - **Referenzmacht:** Vorbildfunktion des Vorgesetzten mit Wertschätzung und Identifikation durch die Mitarbeiter.
  - **Expertenmacht:** Akzeptanz auf Grund fachlicher Qualifikation. Vorgesetzter hat Informationsvorsprung, der anerkannt wird.
  - **Belohnungsmacht:** Vorgesetzter kann Leistung belohnen oder Belohnungen versagen.
  - **Bestrafungsmacht:** Berechtigung zur Sanktionierung bei schlechten Leistungen bzw Fehlverhalten.
- 
-

## Lohnformen



# Zeugnisse

Grundsätzlich haben **Arbeitszeugnisse** bei der Bewerbung höhere Bedeutung als **Schulzeugnisse**.

## Zu unterscheiden sind:

**Zwischenzeugnis:** wird meist auf Grund eines bestimmten Anlasses ausgestellt.

**Vorläufiges Zeugnis:** z.B. vor dem Ausscheiden zu Bewerbungszwecken ausgestellt.

**Einfaches Zeugnis:** enthält nur konkrete Fakten wie Angaben zur Person,  
Dauer des Arbeitsverhältnisses, Beschreibung der Tätigkeiten

**Qualifiziertes Zeugnis:** enthält zusätzlich Beurteilungen der Leistung und des sozialen Verhaltens.

---

## Formulierungen:

Sie sollen **wahr** aber **wohlwollend** sein und den künftigen Arbeitgeber nicht **täuschen**.

## **Beispiele:**

... stets / ständig zu unserer vollsten Zufriedenheit	= sehr gute Leistungen
... stets / ständig zu unserer vollen Zufriedenheit	= gute Leistungen
... zu unserer vollen Zufriedenheit	= befriedigende Leistungen
... zu unserer Zufriedenheit	= ausreichende Leistungen
... im Großen und Ganzen zu unserer Zufriedenheit	= mangelhafte Leistungen
... hat sich bemüht	= ungenügende Leistungen

**Positive Attribute:** Selbständigkeit, Eigeninitiative, aktive Beteiligung, Bereicherung für das Team

## Arbeitsvertrag

Rechtliche Grundlagen: Dienstvertrag lt. §§ 611 ff BGB  
Bundesurlaubsgesetz, Arbeitszeitgesetz, Schwerbehindertengesetz  
Sonderbestimmungen für kaufmännische Angestellte im HGB  
gewerbliche Arbeitnehmer in der GewO

Tarifverträge

Betriebsvereinbarungen

Rechtsprechung der Arbeitsgerichte

### Unbefristeter Arbeitsvertrag

Formlos oder schriftlich  
(Berufsausbildung und  
Wettbewerbsverbote  
schriftlich)  
Beendigung durch Kündigung  
eines Vertragspartners oder  
durch Aufhebungsvertrag.

### Befristeter Arbeitsvertrag

Laufzeit entweder bis zu  
best. Zeitpunkt oder zum  
Projektende.  
Sachlicher Grund: Erprobung,  
Aushilfe, Vertretung  
ohne sachlichen Grund:  
begrenzt auf zwei Jahre  
bei bis zu dreimaliger  
Verlängerung innerhalb  
dieser Zeit. Vier Jahre bei  
Gründung eines Unternehmens.

## Mindestinhalte des Arbeitsvertrags

- Namen und Anschrift von Arbeitgebern und Arbeitnehmern
  - Beginn und vorgesehene Dauer (bei Befristung) des Arbeitsverhältnisses
  - Angaben über den Arbeitsort
  - Art der Tätigkeit
  - Höhe, Zusammensetzung und Fälligkeit des Arbeitsentgelts
  - Vereinbarte Arbeitszeit (einschl. evtl. Sondereinsätze)
  - Dauer des jährlichen Erholungsanspruchs (mindestens gem. Bundesurlaubsgesetz)
  - Kündigungsfristen
  - Hinweis auf geltende kollektivrechtliche Regelungen  
(Tarifverträge, Betriebsvereinbarungen etc.)
-

# Teilzeitbeschäftigung

Gesetz über Teilzeitarbeit und befristete Arbeitsverträge vom 21.12.2000 (TzBfG)

---

- Teilzeitbeschäftigt sind Arbeitnehmer, deren regelmäßige Wochenarbeitszeit kürzer ist als die eines Vollzeitbeschäftigten.
  - Das Arbeitsverhältnis muss mindestens sechs Monate bestanden haben.
  - Der Arbeitgeber muss i.d.R. mehr als 15 Arbeitnehmer (ohne Auszubildende) beschäftigen.
  - Geltendmachung des Anspruchs spätestens drei Monate vor Beginn der erstrebten Teilzeitarbeit.
  - Nichtvorliegen eines Ablehnungsgrundes
  - Der Anspruch kann abgelehnt werden, wenn ihm betriebliche Gründe entgegenstehen.  
Dies sind insbesondere die wesentliche Beeinträchtigung
    - der Organisation
    - des Arbeitsablaufs
    - der betrieblichen Sicherheit
    - das Verursachen unverhältnismäßiger Kosten (z.B. Einrichten eines zusätzlichen Arbeitsplatzes, lange Einarbeitung eines Dritten, nicht dagegen notwendige Verwaltungsarbeit)
  - Beweislast für Ablehnungsgründe liegt beim Arbeitgeber. Sie muss schriftlich spätestens einen Monat vor dem gewünschten Änderungstermin erfolgen. Nach berechtigter Ablehnung neuer Antrag erst nach zwei Jahren möglich.
-

## Arbeitszeit

Die Arbeitszeit ist laut ArbZG die Zeit vom Beginn bis zum Ende der Arbeit ohne die Ruhepausen. Mitbestimmungsrecht des Betriebsrates über die Lage ( nicht die Dauer) der Arbeitszeit, Festlegung der Tage, an denen länger oder kürzer gearbeitet wird, arbeitsfreie Tage, nicht vergütete Ruhepausen.

### Traditionelle Formen

- Mehrarbeit
- Schichtarbeit
- Kurzarbeit

### Flexible Formen

- Teilzeitarbeit
  - Gleitende Arbeitszeit
    - ohne Zeitausgleich
    - mit Zeitausgleich
  - Jahresarbeitszeit
  - kapazitätsorientierte variable Arbeitszeit (Arbeit auf Abruf)
  - Vertrauensarbeitszeit
-