
BA KOMPAKT

Reihenherausgeber

Martin Kornmeier, Duale Hochschule Baden-Württemberg, Mannheim

Gründungsherausgeber

Martin Kornmeier, Duale Hochschule Baden-Württemberg, Mannheim

Willy Schneider, Duale Hochschule Baden-Württemberg, Mannheim

Doris Lindner-Lohmann · Florian Lohmann
Uwe Schirmer

Personalmanagement

2., aktualisierte Auflage



Springer Gabler

Dr. Doris Lindner-Lohmann
DHBW Heidenheim und Ravensburg
Heidenheim, Deutschland

Prof. Dr. Uwe Schirmer
DHBW Lörrach
Lörrach, Deutschland

Prof. Dr. Florian Lohmann
DHBW Heidenheim
Heidenheim, Deutschland

ISSN 1864-0354

ISBN 978-3-7908-2889-4

DOI 10.1007/978-3-7908-2890-0

ISBN 978-3-7908-2890-0 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

1. Aufl.: ©Physica-Verlag Heidelberg 2008

2. Aufl.: ©Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2012

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Lektorat: Stefanie Brich

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media
www.springer-gabler.de

Vorwort zur zweiten Auflage

Die zunehmende Bedeutung des Faches Personalmanagement in der unternehmerischen Praxis und an deutschen Hochschulen haben uns motiviert, das vorliegende Lehrbuch „sanft“ zu aktualisieren und in notwendigem Maße zu erweitern, ohne aber den Charakter des Werkes im Sinne einer komprimierten Einführung in das Personalmanagement aufzugeben. Die Rückmeldungen von Studierenden und Dozenten zur ersten Auflage haben uns darin bestätigt, dass das Grundkonzept des Buches sehr gut geeignet ist, einen fundierten Einblick in diese Funktionallehre zu vermitteln.

Knapp fünf Jahre nach dem Erscheinen der ersten Auflage gibt es aber eine Vielzahl von nachhaltigen Entwicklungen im Human Resource Management, die auch in einem einführenden Lehrbuch reflektiert und sowohl Studierenden als auch an modernen Erkenntnissen interessierten Praktikern vermittelt werden müssen: Employer Branding, Social Media-/Online-Recruiting, anonymisierte Bewerbungen, Veränderungen in der Zeitarbeit, Mindestentgelte, Kompetenzmanagement, Talentmanagement und moderne Formen im E-Learning sind wesentliche Themen, die wir im Rahmen der Überarbeitung neu aufgenommen oder deutlich erweitert haben. Zusätzlich haben wir die veranschaulichenden Praxisbeispiele und ergänzenden Hintergrundinformationen, den „Food for thought“, überall dort überarbeitet, wo dies aus Gründen der Aktualität notwendig war.

Zur Zielgruppe der zweiten Auflage des Buches „Personalmanagement“ gehören weiterhin alle Studierenden und Dozenten an Berufsakademien, Dualen Hochschulen, Fachhochschulen und Universitäten – sowohl betriebswirtschaftlicher als auch technischer, geisteswissenschaftlicher und sozialwissenschaftlicher Studiengänge. Wir wünschen allen Lesern des Lehrbuches eine Interesse weckende und motivierende Auseinandersetzung mit einem der spannendsten Bereiche in der Betriebswirtschaftslehre – dem Personalmanagement!

Heidenheim und Lörrach, im August 2012

Dr. Doris Lindner-Lohmann
Prof. Dr. Florian Lohmann
Prof. Dr. Uwe Schirmer

Vorwort

Im Bereich des Personalmanagements gibt es eine Vielzahl von sehr guten Lehrbüchern, die auf mehreren hundert Seiten einen umfangreichen Einblick in das Themenfeld ermöglichen. Warum nun ein weiteres Lehrbuch? Unser Anliegen ist es, mit der vorliegenden Publikation eine fundierte, aber komprimierte Einführung in das Personalmanagement zu bieten, um diese betriebswirtschaftliche Funktionallehre einem noch größeren Kreis von Interessierten, insbesondere Studenten von Bachelor-Studiengängen, zugänglich zu machen.

Der Titel des Buches „Personalmanagement“ drückt dabei unser grundsätzliches Verständnis zum Thema aus, welches in dem vorliegenden Buch zum Tragen kommt. Personalarbeit wird nicht als verwaltende (Personalwesen) oder auf wirtschaftliche Bezugsgrößen reduzierte (Personalwirtschaft) „Pflichtübung“ verstanden, sondern als aktiv zu gestaltende Führungsaufgabe gesehen, die einen erheblichen Beitrag zum unternehmerischen Erfolg leistet. Personal stellt „die“ Erfolgsressource dar, deren Einsatz strategieintegriert und aktiv zu planen und zu gestalten ist (Human Resources Management). Entsprechend sind in das Buch unsere Erfahrungen als Personalleiter, Personalentwickler und Berater im Personalmanagement eingeflossen, um neben dem akademischen Anspruch auch den Praxisbezug im Auge zu behalten.

Trotz seines kompakten Umfanges gibt das Lehrbuch einen Überblick zu den Rahmenbedingungen und den grundsätzlichen Zielen eines modernen Personalmanagements, um darauf aufbauend die zentralen Teilgebiete aktiver Personalarbeit zu behandeln. So werden alle notwendigen Aufgabenfelder, von der Personalbedarfsplanung und -beschaffung, über den Einsatz und die Verwaltung sowie dem Entgeltmanagement und der Personalentwicklung bis hin zum Personalabbau und dem Personalcontrolling einführend dargestellt. Damit ist es dem Leser möglich, ein Gesamtverständnis für das Themenfeld zu entwickeln, Verbindungen zwischen den Teilbereichen zu erkennen und sich gezielt auf die Prüfungen im Bachelor-Studium vorzubereiten.

Darin liegen auch die Vorteile dieses Buches, welches als einführendes Lehrbuch konzipiert ist. Es eignet sich als Basiswerk für alle Bachelorstudiengänge an Universitäten, Fachhochschulen sowie Berufsakademien und ist dabei insbesondere auf die Inhalte und Lernanforderungen im Bachelor-Studium an den Berufsakademien in Baden-Württemberg ausgerichtet. Einschränkend ist zu ergänzen, dass auf verschiedene Teilaspekte, die aktuell im Personalmanage-

ment diskutiert werden, nicht eingegangen werden kann. So sind z. B. Themen wie Diversity Management, Performance Improvement oder Center-Konzeptionen in der Personalorganisation usw. nicht Inhalt des Buches. Auch arbeitsrechtliche Bestimmungen können nicht abschließend diskutiert werden. Hier haben wir vor dem Hintergrund einer „BA-kompakten“ Darstellung eine notwendige didaktische Reduktion vornehmen müssen, um die grundsätzliche Zielsetzung des Lehrbuches nicht zu verwässern und dem nicht einschlägig vorgebildeten Leser eine Hinführung zum Thema zu ermöglichen. Dieser Zweck wird auch durch die Vielzahl an veranschaulichenden Abbildungen, unternehmerischen Praxisbeispielen und vertiefenden Einschüben (Hintergrundwissen) unterstützt. Jedes Kapitel endet mit Kontrollfragen, um es dem Studierenden zu ermöglichen, seinen Kenntnisstand zu überprüfen und einen Hinweis zu möglicherweise nochmals zu vertiefenden Abschnitten zu erhalten.

Zur Zielgruppe von „Personalmanagement“ gehören alle Studierenden und Dozenten der Berufsakademien, Fachhochschulen und Universitäten – sowohl betriebswirtschaftlicher als auch technischer, geisteswissenschaftlicher und sozialwissenschaftlicher Studiengänge. Jede Führungskraft benötigt ein solides Wissen zum Thema Personal und Führung.

Als Unterstützung für Dozenten und Interessierte stellen wir auf der Webseite www.springer.com/978-3-7908-2013-3 Auszüge aus dem Buch sowie verschiedene Abbildungen zum Download zur Verfügung.

Wir wünschen allen Lesern des Lehrbuches „Personalmanagement“ eine interessante, fordernde, aber hoffentlich auch kurzweilige Einführung in ein aus unserer Sicht sehr spannendes Teilgebiet der Betriebswirtschaftslehre.

Heidenheim und Lörrach, im Oktober 2007

Dr. Doris Lindner-Lohmann
Prof. Dr. Florian Lohmann
Prof. Dr. Uwe Schirmer

Inhaltsverzeichnis

1	Ziele, Aufgaben und Funktionsbereiche des Personalmanagements	1
1.1	Ziele des Personalmanagements	1
1.1.1	Wirtschaftliche Ziele.....	1
1.1.2	Ökologische Ziele	3
1.1.3	Soziale Ziele	3
1.1.4	Individuelle Ziele.....	4
1.2	Aufgaben und Funktionsbereiche des Personalmanagements...	5
1.3	Kontrollfragen	7
2	Entwicklungstendenzen in der Personalpolitik	9
2.1	Überblick	9
2.2	Wertewandel.....	9
2.3	Demografie.....	11
2.4	Politik/Staat.....	13
2.5	Internationalisierung und Globalisierung.....	14
2.6	Technologischer Wandel	16
2.7	Zusammenfassung	19
2.8	Kontrollfragen	19
3	Personalbedarfsplanung	21
3.1	Einordnung der Personalbedarfsplanung.....	21
3.2	Vorgehensweise	23
3.2.1	Einflussgrößen.....	24
3.2.2	Ermittlung des Bruttopersonalbedarfs	25
3.2.2.1	Methoden der qualitativen Personalbedarfsplanung.....	26
3.2.2.1.1	Planungsschema nach Drumm	26
3.2.2.1.2	LPI-Schema.....	28
3.2.2.2	Methoden der quantitativen Personalbedarfsplanung.....	30
3.2.2.2.1	Einfache Schätzverfahren	30
3.2.2.2.2	Kennzahlenmethoden	30
3.2.2.2.3	Ermittlung des Reservebedarfs.....	34
3.2.3	Bestimmung des Nettopersonalbedarfs.....	35

3.3	Rechtliche Aspekte	36
3.4	Zusammenfassung	37
3.5	Kontrollfragen	38
4	Personalbeschaffung	39
4.1	Rahmenbedingungen der Personalbeschaffung	39
4.2	Personalmarketing	40
4.2.1	Instrumenten-Mix des Personalmarketings	40
4.2.2	Informationsplattformen des Personalmarketings	45
4.3	Personalauswahl	47
4.3.1	Prozessüberblick	47
4.3.2	Anforderungsprofil	48
4.3.3	Wege der Personalbeschaffung	51
4.3.3.1	Interne Personalrekrutierung	52
4.3.3.2	Externe Personalrekrutierung	54
4.3.4	Bewerbungsunterlagen	58
4.3.5	Auswahlverfahren	64
4.3.5.1	Vorstellungsgespräch	64
4.3.5.2	Testverfahren	68
4.3.5.3	Assessment Center	69
4.4	Rechtliche Aspekte	75
4.5	Zusammenfassung	76
4.6	Kontrollfragen	77
5	Personaleinsatz und -verwaltung	79
5.1	Handlungsfelder des Personaleinsatzes	79
5.2	Arbeitsaufnahme	80
5.3	Arbeitsinhalt und -bedingungen	80
5.3.1	Arbeitsteilung	81
5.3.2	Aufgabenerweiterung	82
5.3.3	Verbesserung der Arbeitsbedingungen	86
5.3.4	Arbeitszeit	87
5.3.4.1	Bewertung flexibler Arbeitszeit aus der Sicht der Beteiligten	87
5.3.4.2	Modelle flexibler Arbeitszeit	88
5.3.5	Unterschiedliche Konstellationen des Arbeitsverhältnisses	92
5.4	Arbeitsort	93
5.4.1	Arbeitsplatz innerhalb und außerhalb des Unternehmens	93
5.4.2	Arbeitsplatz im Ausland	96

5.5	Kernpunkte der Personalverwaltung.....	98
5.6	Rechtliche Aspekte.....	100
5.7	Zusammenfassung	100
5.8	Kontrollfragen	102
6	Entlohnung und betriebliche Sozialpolitik.....	103
6.1	Einordnung des Entgeltmanagements.....	103
6.2	Entgeltmanagement und Entgeltpolitik	103
6.3	Lohnkonflikt und Lohngerechtigkeit.....	104
6.3.1	Lohnkonflikt	105
6.3.2	Gerechtigkeitsfaktoren im Entgeltmanagement.....	106
6.4	Anforderungsbezogene Entlohnung.....	107
6.4.1	Vorgehen der Arbeitsbewertung.....	107
6.4.2	Verfahren der Arbeitsbewertung	108
6.4.2.1	Summarische Verfahren.....	109
6.4.2.2	Analytische Verfahren.....	111
6.5	Lohnformen und leistungsbezogene Entlohnung.....	114
6.5.1	Normalleistung und Leistungsgrad	114
6.5.2	Zeitlohn	115
6.5.2.1	Reiner Zeitlohn	115
6.5.2.2	Zeitlohn mit Leistungszulage.....	115
6.5.3	Leistungslohn.....	116
6.5.3.1	Akkordlohn.....	116
6.5.3.2	Prämienlohn	119
6.5.3.3	Pensumlohn	121
6.5.3.4	Leistungsbezogene Vergütung für Führungskräfte	121
6.6	Mitarbeiterbeteiligung.....	126
6.6.1	Erfolgsbeteiligung	126
6.6.1.1	Bemessungsgrundlagen	127
6.6.1.2	Entscheidungsbaum der Erfolgsbeteiligung....	127
6.6.2	Kapitalbeteiligung	128
6.6.2.1	Fremdkapitalbeteiligung.....	128
6.6.2.2	Eigenkapitalbeteiligung.....	129
6.7	Markt- und qualifikationsbezogene Entlohnung	131
6.8	Betriebliche Sozialpolitik.....	131
6.8.1	Gesetzliche Sozialleistungen.....	132
6.8.2	Tarifliche Sozialleistungen	133
6.8.3	Freiwillige Sozialleistungen	133
6.9	Flexible Entgeltgestaltung – Cafeteria-System	134
6.10	Rechtliche Aspekte.....	135

6.11	Zusammenfassung	136
6.12	Kontrollfragen	137
7	Personalentwicklung	141
7.1	Einordnung der Personalentwicklung	141
7.2	Grundlagen der Personalentwicklung	141
7.2.1	Verständnis und Abgrenzung zur Organisationsentwicklung	142
7.2.2	Ziele moderner Personalentwicklung	143
7.2.3	Kernprozess der Personalentwicklung	144
7.2.4	Träger der Personalentwicklung	145
7.2.5	Erfolgsdeterminanten betrieblicher Personalentwicklung	146
7.3	Strategische Bedarfsanalyse in der Personalentwicklung	147
7.3.1	Analyse normativer Grundsätze und strategischer Pläne	147
7.3.2	Balanced Scorecard	147
7.3.3	Kompetenzmanagement	149
7.4	Interventionsfelder der Personalentwicklung	151
7.4.1	Berufsausbildung im dualen System	151
7.4.1.1	Ziel und Gegenstand der Berufsausbildung	151
7.4.1.2	Beteiligte der dualen Berufsausbildung	152
7.4.1.3	Planung und Durchführung der Ausbildung	153
7.4.2	Fort- und Weiterbildung	155
7.4.2.1	Ziele der Weiterbildung	155
7.4.2.2	Operative Bildungsbedarfsanalyse	156
7.4.2.3	Bedarfsdeckung	158
7.4.2.3.1	Lernzielbereiche	158
7.4.2.3.2	On the job-Lernmethoden	159
7.4.2.3.3	Off the job-Lernmethoden	163
7.4.2.3.4	Interne und externe Fortbildung	166
7.4.2.3.5	Auswahl externer Trainer und Institute	167
7.4.2.3.6	Konzeption eigener Seminare	168
7.4.3	Talentmanagement und Personalförderung	168
7.4.3.1	Prozess der Personalförderung	170
7.4.3.1.1	Fördergespräch	170
7.4.3.1.2	Potenzialanalyse	171
7.4.3.1.3	Personalkonferenz	173
7.4.3.1.4	Fördermaßnahmen	174
7.4.3.2	Rückzahlungsvereinbarungen	176
7.4.3.3	Gewinner- und Verliererproblematik	176

7.5	Bildungscontrolling	177
7.5.1	Pädagogisches Bildungscontrolling	177
7.5.2	Ökonomisches Bildungscontrolling	178
7.5.2.1	Kostencontrolling	179
7.5.2.2	Kennzahlengestütztes Controlling	179
7.5.2.3	Rentabilitätscontrolling	179
7.6	Rechtliche Aspekte	182
7.7	Zusammenfassung	184
7.8	Kontrollfragen	185
8	Personalabbau	187
8.1	Anlässe und Ablauf der Personalfreisetzung	187
8.2	Rechtliche Grundlagen	188
8.3	Maßnahmen zur Verhinderung bzw. Reduktion direkten Personalabbaus	189
8.4	Direkter Personalabbau	193
8.4.1	Betriebsbedingte Kündigungen	193
8.4.2	Möglichkeiten zur Abfederung der Auswirkungen direkten Personalabbaus	196
8.4.2.1	Mitteilung der Kündigung	196
8.4.2.2	Einzel-Outplacement	197
8.4.2.3	Gruppen-Outplacement und Beschäftigungsgesellschaft	200
8.5	Zusammenfassung	201
8.6	Kontrollfragen	202
9	Personalcontrolling	203
9.1	Einordnung des Personalcontrollings	203
9.2	Ansätze des Personalcontrollings und deren Umsetzung	204
9.2.1	Personalcontrolling als Teil der kennzahlengetriebenen Unternehmenssteuerung	204
9.2.1.1	Personalwirtschaftliche Kennzahlen	204
9.2.1.2	HR-Balanced Scorecard	206
9.2.2	Personalcontrolling als Teil des Qualitätsmanagements	209
9.2.3	Personalcontrolling als Teil des Risikomanagements	210
9.2.4	Personalcontrolling als Teil des Wertmanagements	211
9.3	Zusammenfassung	216
9.4	Kontrollfragen	217

10 Lösungen Kontrollfragen	219
Abbildungsverzeichnis	229
Literaturverzeichnis	231
Stichwortverzeichnis	247

Abkürzungsverzeichnis

AC	=	Assessment Center
ADS	=	Antidiskriminierungsstelle des Bundes
AEntG	=	Arbeitnehmerentsendegesetz
Anm.	=	Anmerkung
AN	=	Arbeitnehmer
AT	=	Außertariflich
AÜG	=	Arbeitnehmerüberlassungsgesetz
BA	=	Business Administration
BAG	=	Bundesarbeitsgericht
BBG	=	Beitragsbemessungsgrenze
BBiG	=	Berufsbildungsgesetz
BetrAVG	=	Betriebsrentengesetz
BetrVG	=	Betriebsverfassungsgesetz
BGB	=	Bürgerliches Gesetzbuch
BIBB	=	Bundesinstitut für Berufsbildung
BMG	=	Bundesministerium für Gesundheit
BPB	=	Bruttopersonalbedarf
BR	=	Betriebsrat
BSC	=	Balanced Scorecard
BWL	=	Betriebswirtschaftslehre
CBT	=	Computer Based Training
DB	=	Der Betrieb
DGFP	=	Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V.
EDV	=	Elektronische Datenverarbeitung
E-HR	=	Electronic Human Resources Management
ERA	=	Entgeltrahmenabkommen
ESS	=	Employee Self Service
f.	=	folgende
ff.	=	fortfolgende
FK	=	Führungskraft
FKE	=	Führungskräfteentwicklung
GG	=	Grundgesetz
GmbH	=	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GRV	=	Gesetzliche Rentenversicherung
HGB	=	Handelsgesetzbuch
HR	=	Human Resources

HWK	=	Handwerkskammer
IAB	=	Institut für Arbeits- und Berufsforschung
iGZ e.V.	=	Interessengemeinschaft Zeitarbeit e.V.
IHK	=	Industrie- und Handelskammer
IT	=	Informationstechnologie
iwd	=	Institut der deutschen Wirtschaft Köln
KG	=	Kommanditgesellschaft
KonTraG	=	Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich
KSchG	=	Kündigungsschutzgesetz
LPI	=	Leitfaden zur qualitativen Personalplanung bei technischen Innovationen
MA	=	Mitarbeiter
MBA	=	Master of Business Administration
MiArbG	=	Mindestarbeitsbedingungengesetz
NPN	=	Netto-Programmnutzen
NRW	=	Nordrhein-Westfalen
OC	=	Orientierungscenter
OHG	=	Offene Handelsgesellschaft
PE	=	Personalentwicklung
PIS	=	Personalinformationssystem
PM	=	Personalmanagement
REFA e.V.	=	Verband für Arbeitsgestaltung, Betriebsorganisation und Unternehmensentwicklung e.V.
RKW	=	Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e.V.
ROI	=	Return on Investment
S.	=	Seite
SGB	=	Sozialgesetzbuch
TOEFL	=	Test of English as a Foreign Language
TVG	=	Tarifvertragsgesetz
Verf.	=	Verfasser
VOBS	=	Verhaltensorientierte Beurteilungsskalen
WBT	=	Web Based Training