

Modelle zur quantitativen Optimierung organisatorischer Gestaltungsalternativen scheitern, weil sich alternativenspezifische Erfolge (Organisationsnutzen abzüglich Organisationskosten) nicht berechnen lassen. Die Organisationspraxis ist bemüht, dieses Planungsvakuum durch die heuristischen Managementtechniken zu füllen. Der praktische Wert der Management-by-Konzepte ist stark umstritten.

5. Personalwirtschaft

5.1 Grundlagen

Den Personalbereich eines Unternehmens kann man aus verschiedenen Blickwinkeln in Augenschein nehmen:

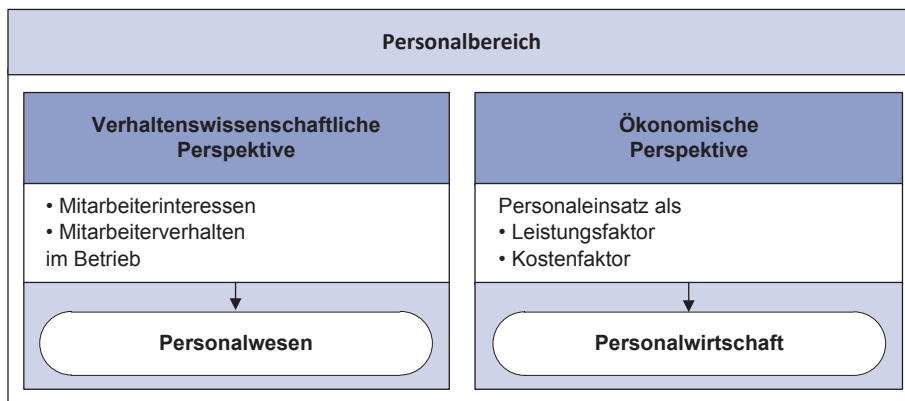


Abb. 72: Personalwesen und Personalwirtschaft

Das Personalwesen ist ein wichtiger Teilbereich der Nachbarwissenschaften¹, z. B. der Betriebspsychologie und der Betriebssoziologie. In einem Lehrbuch zur Betriebswirtschaftslehre steht hingegen der ökonomische Aspekt, d. h. der **Abgleich von Nutzen und Kosten des Personaleinsatzes**, im Vordergrund.

Die **Personalwirtschaft** (Personalmanagement) umfasst alle auf die Mitarbeiter bezogenen Gestaltungsmöglichkeiten zur Erreichung der Unternehmensziele.

5.1.1 Personal als Leistungs- und Kostenfaktor

(1) Personal als Leistungsfaktor

Im marktwirtschaftlichen Wettbewerb sind nur solche Unternehmen erfolgreich, die sich einen Wettbewerbsvorsprung gegenüber ihren Konkurrenten verschaffen. Die Produktionsfaktoren Werkstoffe und Betriebsmittel können von allen Betrieben zu

¹ Zum Verhältnis zwischen Betriebswirtschaftslehre und Nachbarwissenschaften vgl. S. 40ff.

annähernd gleichen Bedingungen erworben werden. Einen Kompetenz- und **Wettbewerbsvorsprung** gegenüber Konkurrenzanbietern gewinnt man am ehesten durch den Einsatz von **hochqualifizierten** und **motivierten Mitarbeitern**.

Beispiel: Mit einem Exportanteil von ca. 80 Prozent erreichen deutsche Automobilhersteller mit den Premiummarken Audi, BMW, Mercedes und Porsche eine führende Stellung auf dem Weltmarkt. Diesen Wettbewerbsvorteil verdanken sie der Kreativität der Konstrukteure und dem Können qualitätsbewusster Facharbeiter.

Gutes Personal ist ein wichtiger Erfolgsfaktor. Dies gilt für alle Bereiche – vom Führungspersonal über das Personal in Forschung und Entwicklung bis zu den Fachkräften im Produktionsbereich. Die aus dem Personaleinsatz resultierenden Erträge (PE) sind vor allem von der **Qualifikation und Motivation der Mitarbeiter** abhängig.

Beispiel: Eine Wirtschaftsprüfungsgesellschaft kann ihren Mandanten für den Einsatz a) eines Wirtschaftsprüfers, b) eines Steuerberaters bzw. c) eines Prüfungsassistenten pro Stunde ca. a) 150 EUR, b) 120 EUR bzw. c) 80 EUR in Rechnung stellen.

(2) Personal als Kostenfaktor

Personaleinsatz ist – in einem Hochlohnland wie Deutschland – mit hohem Aufwand¹ verbunden. Aufgrund der **hohen Personalkosten** sind die Unternehmen einem ständigen Rationalisierungsdruck (von menschlicher Arbeit hin zum Maschineneinsatz) unterworfen. Trotz des hohen Mechanisierungsgrades liegt die Personalaufwandsquote² deutscher Großunternehmen je nach Branche zwischen 20 und 30 Prozent.

Qualität hat ihren Preis. Allgemein lässt sich sagen:

- **hochqualifizierte Mitarbeiter** verkörpern ein
- **hohes Ertragspotential (PE)** und verursachen
- **hohen Personalaufwand (PA).**

5.1.2 Personalwirtschaftlicher Handlungsrahmen

Die Personalplanung (Kapitel 5.2) und die Personalführung (Kapitel 5.3) stellen die Unternehmensleitung vor große Herausforderungen. Dafür gibt es mehrere Gründe:

| Personalwirtschaftlicher Handlungsrahmen | | |
|--|---|---|
| (1) Einschränkung der Vertragsfreiheit | (2) Fachkräftemangel | (3) Einschränkung der Flexibilität |
| Gesetzliche Vorgaben zu <ul style="list-style-type: none"> • Lohnhöhe • Kündigungsschutz • Arbeitszeit u. v. a. | <ul style="list-style-type: none"> • Geburtenschwache Jahrgänge • Steigende Qualifikationsanforderungen | Konjunktur <ul style="list-style-type: none"> (↗) Fehlende Fachkräfte (↘) Personalüberhang wg. Kündigungsschutz |

Abb. 73: Eingeengter Handlungsrahmen

¹ Vgl. die Personalkostenstatistik auf S. 258.

² Zur Personalaufwandsquote siehe S. 834.

(1) Einschränkung der Vertragsfreiheit

Die menschliche Arbeit ist ein Produktionsfaktor besonderer Art: Bei der Beschaffung von Werkstoffen und maschinellen Anlagen hat der Unternehmer freie Hand zur Vertragsgestaltung. Bei Mitarbeitern ist das anders: Hier werden die **vertraglichen Gestaltungsmöglichkeiten durch Gesetze und Tarifverträge erheblich eingeschränkt** (vgl. **Abb. 74**, hellblau unterlegter Bereich).

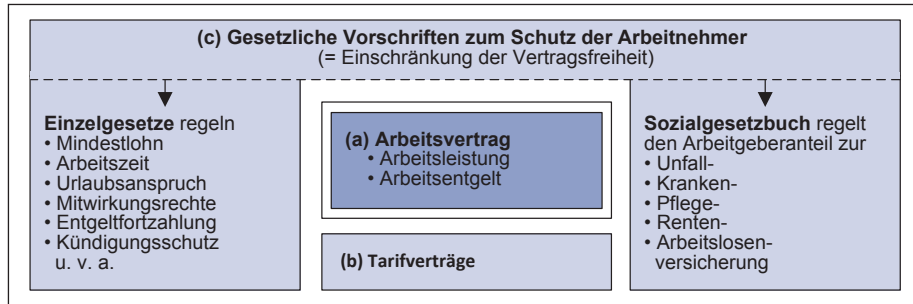


Abb. 74: Rechtliche Rahmenbedingungen der Personalwirtschaft

(a) Arbeitsvertrag

Grundlage eines Beschäftigungsverhältnisses ist der zwischen dem Arbeitgeber und dem Arbeitnehmer abzuschließende **Arbeitsvertrag**, in dem Leistung und Gegenleistung festgelegt werden.

Beispiel eines fiktiven Arbeitsvertrags: Der Arbeitnehmer A wird zum 01.02.01 als Dachdecker eingestellt. Der Stundenlohn soll 6 EUR, die tägliche Arbeitszeit 12 Stunden betragen. A soll keinen Anspruch auf Urlaub und Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall haben. Die Kündigungsfrist soll zwei Werktage betragen.

Dieser Arbeitsvertrag verstößt gegen gesetzliche und ggf. tarifrechtliche Vorschriften.

(b) Tarifverträge

Die meisten Unternehmen sind an Tarifverträge gebunden, die zwischen ihrem Arbeitgeberverband und der (Branchen-)Gewerkschaft abgeschlossen wurden. **Gegenstand tarifrechtlicher Vereinbarungen** sind u. a. die

- Entlohnung (z. B. ca. 20 EUR in der mittleren Lohngruppe für Dachdecker¹)
- Urlaubsansprüche (z. B. 28 Tage/Jahr)

(c) Gesetzliche Vorschriften zum Schutz der Arbeitnehmer

Gesetzliche Vorschriften im Bereich des Arbeits- und Sozialrechts beschränken den Handlungsspielraum beim Abschluss eines Arbeitsvertrags. Anknüpfend an das obige Beispiel eines fiktiven Arbeitsvertrags gelten folgende gesetzliche Regelungen

- **Mindestlohn 8,50 EUR/Std.** (§1 Tarifautonomiestärkungsgesetz)
- **Mindesturlaub 24 Tage/Jahr** (§3 Bundesurlaubsgesetz)
- **Maximalarbeitsdauer 8 Std./Tag** (§3 Arbeitszeitgesetz)
- **Kündigungsfrist mindestens 4 Wochen** (§622 Abs. 1 BGB)
- **Lohnfortzahlung bei Krankheit 6 Wochen lang** (§3 Entgeltfortzahlungsgesetz).

¹ Zu Tariflöhnen für einzelne Berufe vgl. www.boeckler.de (→ WSI-Tarifarchiv).

Die Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall erhöht die Arbeitskosten (im statistischen Durchschnitt) um ca. 3,5 Prozent. Durch die Übernahme des Arbeitgeberanteils zur Sozialversicherung steigen die Arbeitskosten um etwa 19 Prozent. Berechnungsbeispiele finden sich im zugehörigen Übungsbuch. (ÜB 2/28–31)

Gesetzliche Vorschriften zum Schutz der Arbeitnehmer führen zu einer

- Erhöhung der Personalkosten
- Beschränkung der Personalverfügbarkeit bei guter Auftragslage
- Beschränkung des Personalabbaus bei schlechter Auftragslage.

(2) Fachkräftemangel

Deutsche Unternehmen klagen seit Jahren über einen hohen Fachkräftemangel in (nichtakademischen) Ausbildungsberufen. Auf dem Arbeitsmarkt zeichnet sich – statistisch belegbar¹ – ein **differenziertes Bild** ab:

- **unbesetzte Ausbildungsplätze** wegen **geburtenschwacher Jahrgänge**
- **oberes Marktsegment**: Hochqualifizierte Arbeitskräfte sind stark umworben; Beschaffungsengpass; **hohe Zahl offener Stellen**
- **unteres Marktsegment**: Geringqualifizierte Arbeitskräfte gibt es in (zu) großer Zahl; **hohe Sockelarbeitslosigkeit**.

Ein derart **gespaltener Arbeitsmarkt** ist auf folgende Ursachenkette zurückzuführen:²

- Durch **hohe Tarifabschlüsse** und erhöhte gesetzliche Sozialstandards steigen die Personalaufwendungen (PA).
- Bei **hohen Personalaufwendungen** (PA) haben nur noch **hochqualifizierte Arbeitskräfte** eine **Beschäftigungschance**, denn lediglich sie können einen entsprechend hohen Personalertrag (PE) erwirtschaften.
- Gemessen an ihrem Leistungspotential sind **geringqualifizierte Arbeitskräfte zu teuer**. Tätigkeiten mit geringem Anforderungsprofil werden zunehmend durch Maschinen verrichtet oder in Niedriglohnländer verlagert.

Fazit: Zur Sicherung seiner Wettbewerbsposition auf dem Absatzmarkt braucht jedes Unternehmen hochqualifizierte Mitarbeiter. Deshalb konzentriert sich das **Personalmanagement** vorrangig darauf, **hochqualifizierte Mitarbeiter anzuwerben** und als **Stammpersonal** möglichst lange **an das Unternehmen zu binden**.

(3) Anpassungsschwierigkeiten bei veränderter Nachfrage

Als Anbieter von Gütern und Dienstleistungen sind die Unternehmen mehr oder weniger starken Schwankungen der Nachfrage ausgesetzt. Idealerweise müsste man auf plötzlich

- **steigende Nachfrage** mit einem schnellen **Personalaufbau**
- **sinkende Nachfrage** mit einem schnellen **Personalabbau**

reagieren. Die Realität sieht anders aus: Ein

- **zügiger Personalaufbau scheitert am Fachkräftemangel**
- **zügiger Personalabbau scheitert am strengen Kündigungsschutz**.

Damit wird die in Kapitel 5.2 zu behandelnde Personalplanung vor eine schwierige Aufgabe gestellt.

¹ Vgl. die Kurzberichte des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung unter www.iab.de.

² Vgl. Oechsler/Paul, Personal, 2015, S. 146 f.

5.1.3 Personalwirtschaftliche Ziele

Die personalwirtschaftlichen Ziele sind auf das Oberziel „**langfristige Gewinnmaximierung**“ auszurichten. Aus dem unternehmerischen Oberziel leitet man schrittweise die folgenden Ziele ab:

5.1.3.1 das **Gesamtziel der Personalwirtschaft**

5.1.3.2 die **Teilziele für personalwirtschaftliche Aufgabenbereiche**.

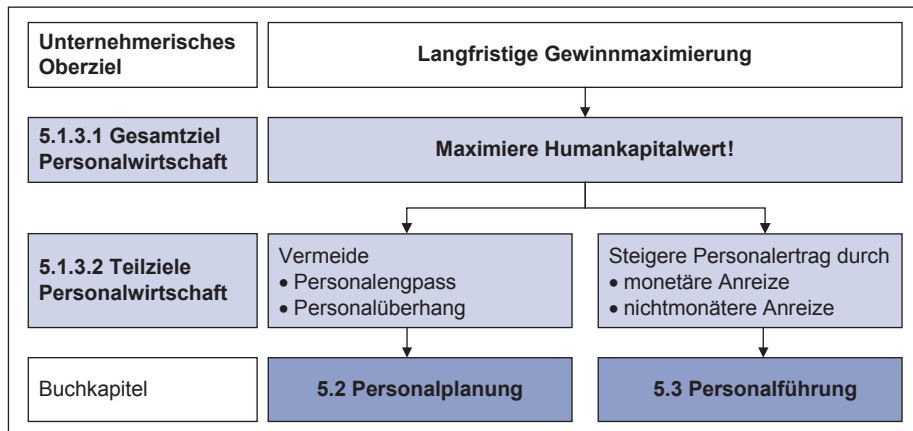


Abb. 75: Gesamtziel und Teilziele der Personalwirtschaft

5.1.3.1 Humankapitalmaximierung – Gesamtziel der Personalwirtschaft

Spitzenfußballer füllen die Kassen der Profivereine. Torschützenkönige sind für die Vereine besonders wertvoll. Ihr Marktpreis lässt sich an der Höhe der Transfersummen ablesen, die beim Vereinswechsel gezahlt werden müssen.

Beispiel: Erhält ein Verein für die „Abgabe“ eines Spitzenspielers 10 Mio. EUR, dann ist das eine Entschädigungszahlung für den Verlust an **Humankapital**.

Wie ein Verein den **Wert** eines Profifußballspielers kalkuliert, so kann ein Unternehmen – theoretisch – den **Humankapitalwert** HK_M für einen Mitarbeiter M ermitteln.¹ Grundlage der Humankapitalwertberechnung ist der Erfolgsbeitrag G_M eines Mitarbeiters M zum Unternehmensgewinn G. Der entsprechende Erfolgsbeitrag resultiert aus der Differenz zwischen den Erträgen PE und den Aufwendungen PA aus dem Personaleinsatz des Mitarbeiters M:

$$G_M = PE_M - PA_M \rightarrow \max!$$

Zu den **mitarbeiterbezogenen Aufwendungen** PA_M gehören neben dem Direktentgelt (Bruttolohn) die Personalzusatzkosten (z. B. der Arbeitgeberanteil zur Sozialversicherung), die Kosten für Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter, Betriebsrenten und die Kosten betrieblicher Sozialeinrichtungen (z. B. Betriebskindergarten).

Besonders schwer zu ermitteln sind die **mitarbeiterbezogenen Erträge** PE_M , denn selten lässt sich der erwirtschaftete Ertrag einzelnen Mitarbeitern zuordnen.

¹ Vgl. Scherm/Süß, Personalmanagement, 2016, S. 130 ff.

Beispiel: Eine Bausparkasse rechnet mit einer Gewinnmarge von 1,5 Prozent der Bausparsumme. Wenn der Außendienstmitarbeiter M ein Abschlussvolumen von 10 Mio. EUR/Jahr erreicht, kann ihm ein mitarbeiterbezogener Ertrag PE_M in Höhe von 150 TEUR zugerechnet werden.

Langfristige Gewinnmaximierung setzt einen **langfristigen Planungshorizont** voraus. Insofern müssten alle (jährlichen) Ergebnisbeiträge eines Mitarbeiters – vom Beginn bis zum Ende seiner betrieblichen Zugehörigkeit (und im Falle von betrieblichen Pensionszahlungen noch darüber hinaus) – in dieser Berechnung berücksichtigt werden. Dies verdeutlicht **Abb. 76**, in der die mitarbeiterbezogenen jährlichen Erträge PE_M und Aufwendungen PA_M vereinfacht auf einer Zeitachse t abgetragen sind.

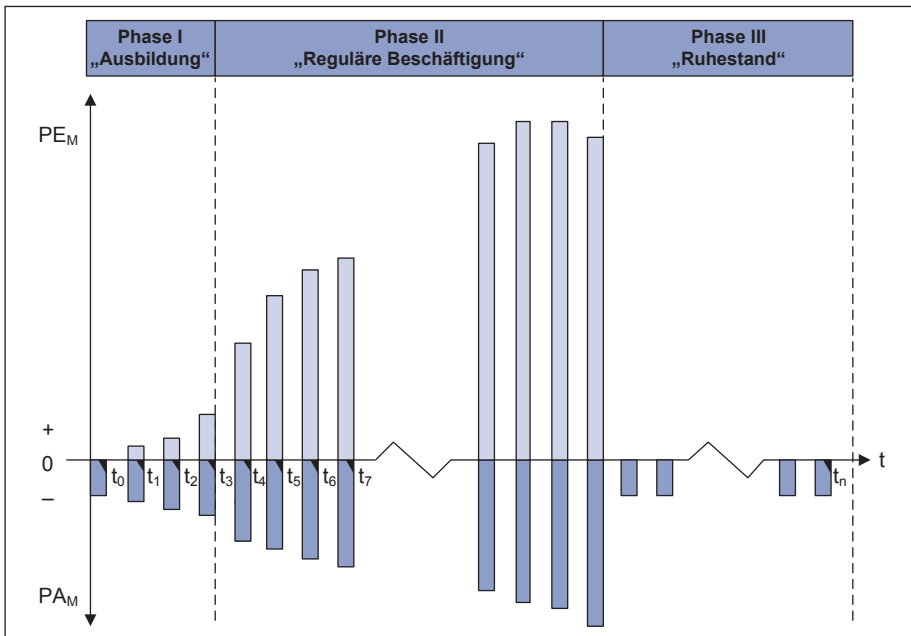


Abb. 76: Personalertrag und Personalaufwand eines Mitarbeiters M im Zeitverlauf

Das **Einstellen eines Mitarbeiters M** kann als **Investition** betrachtet werden. Diese verursacht Personalaufwendungen PA_M , denen zukünftig erzielbare Erträge PE_M aus dem Mitarbeitereinsatz gegenüberstehen.

Die einem Mitarbeiter M zuzurechnenden **Erfolgsbeiträge** $PE_M - PA_M$ fallen zu **unterschiedlichen Zeitpunkten** an. Erfolgsbeiträge in ferner Zukunft sind weniger Wert als zeitnahe Erfolgsbeiträge. Um sie **vergleichbar zu machen**, werden sie mit dem Kalkulationszinsfuß i , z. B. 6 Prozent ($i = 0,06$), auf den Zeitpunkt der Einstellungsentscheidung t_0 abgezinst.¹ So gelangt man zu den **Barwerten** von PE_M und von PA_M .

Die Einstellung eines Mitarbeiters lohnt sich nur, wenn

$$\text{Barwert } PE_M > \text{Barwert } PA_M$$

¹ Vgl. diesbezüglich das Grundmodell der dynamischen Investitionsrechnung auf S. 484 ff.

Den Gesamtwert aller Mitarbeiterergebnisbeiträge (Barwert PE_M – Barwert PA_M) bezeichnet man als **Humankapital**. Das Humankapital

- basiert auf den Fähigkeiten hochqualifizierter Mitarbeiter,
- verschafft dem Unternehmen einen wichtigen Wettbewerbsvorteil und
- leistet einen Beitrag zum langfristigen Unternehmenserfolg.

Das dem Mitarbeiter M für dessen Beschäftigungszeitraum $t = 0$ bis n zurechenbare Humankapital HK_M lässt sich (investitionstheoretisch) wie folgt ermitteln:¹

$$HK_M = \sum_{t=0}^n (PE_M^t - PA_M^t) \cdot \frac{1}{(1+i)^t}$$

Das Modell der **Humankapitalwertermittlung** dient dem Personalmanagement vor der Einstellung des Stellenbewerbers M als wertvolle Entscheidungshilfe:

- $HK_M > 0 \rightarrow$ Einstellung vorteilhaft
- $HK_M < 0 \rightarrow$ Einstellung unvorteilhaft.

In **Abb. 77** ist ein vereinfachtes Beispiel zur Ermittlung des Humankapitalwertes HK_M wiedergegeben. Zur Vereinfachung geht das Fallbeispiel für $(PE_M^t - PA_M^t)$ von einem gleichbleibenden Wert (= Rente) aus, so dass zur Barwertermittlung der Rentenbarwertfaktor² RBF herangezogen werden kann. Weitere erläuternde Beispiele finden sich im zugehörigen Übungsbuch. (ÜB 2/32–33)

In der Praxis stößt das Modell auf große Anwendungsschwierigkeiten, weil die

- **mitarbeiterbezogenen Erträge (PE_M)**
- **mitarbeiterbezogenen Aufwendungen (PA_M)**
- **Beschäftigungsdauer** (z. B. bei Kündigung durch den Mitarbeiter)

nur **mit großen Schwierigkeiten prognostizierbar** sind. Trotzdem gibt das Humankapitalwertmodell dem Personalmanagement praxistaugliche Orientierungshilfen. Durch

- **gezielte Anwerbung** von Mitarbeitern mit **hohem PE-Potential**
- **Aus- und Weiterbildung** zur Steigerung des PE-Potentials
- **Anreize zur langfristigen betrieblichen Bindung des Humankapitals** (z. B. durch Treueprämien oder Betriebsrenten)

lässt sich der Wert des Humankapitals steigern.

| Humankapitalwert HK_M des Stellenbewerbers M | |
|--|---|
| Beispiel: | |
| PE_M^t | = 70.000 EUR/Jahr (konstante Größe) |
| PA_M^t | = 60.000 EUR/Jahr (konstante Größe) |
| Zinssatz i | = 6 Prozent |
| Beschäftigungsdauer | = (a) 5 Jahre (b) 10 Jahre |
| Rentenbarwertfaktor 6% | = (a) 4,212 (b) 7,360 |
| (a) $HK_M^{(5)}$ = 10.000 EUR · 4,212 = 42.120 EUR | (b) $HK_M^{(10)}$ = 10.000 EUR · 7,360 = 73.600 EUR |

Abb. 77: Humankapitalwert – vereinfachtes Zahlenbeispiel

¹ Vgl. S. 487.

² Zum Rentenbarwertfaktor vgl. S. 485 f.

5.1.3.2 Teilziele der Personalwirtschaft

Bei der Gestaltung personalwirtschaftlicher Prozesse steht die Unternehmensleitung vor folgenden Teilaufgaben (vgl. **Abb. 78**):

- **Optimierung der Personalkapazität** durch bedarfsorientierte Personalplanung
- **Optimierung der Personalführung** durch Motivation der Mitarbeiter.

Im Rahmen der **Personalplanung** geht es um die Anpassung der Personalkapazität an die schwankende Nachfrage nach Gütern und Dienstleistungen.

Die **Personalführung** zielt auf die Erhöhung der mitarbeiterbezogenen Erträge PE_M durch leistungssteigernde Anreize und auf die langfristige Bindung fähiger Mitarbeiter. Eine Personalführungsentscheidung ist dann sinnvoll, wenn deren Vorteile die Nachteile übersteigen, also $\Delta PE > \Delta PA$ gilt. Ein erläuterndes Beispiel findet sich im Übungsbuch. (**ÜB 2/34**)

| Personalwirtschaft | |
|---|---|
| 5.2 Personalplanung | 5.3 Personalführung |
| Quantitative und qualitative Anpassung der Personalkapazität an die betrieblichen Anforderungen | Steigerung der Mitarbeitermotivation durch monetäre und nichtmonetäre Anreize unter Beachtung des ökonomischen Prinzips |

Abb. 78: Teilgebiete der Personalwirtschaft

5.2 Personalplanung

Die **Personalplanung** hat die Aufgabe, die Personalkapazität an den lang-, mittel- und kurzfristigen betrieblichen Personalbedarf anzupassen.

Die folgenden Ausführungen geben einen Überblick über die Teilplanungsgebiete.

| Teilplanung | Aufgabenstellung |
|--|---|
| 5.2.1 Personalbedarfsplanung | Wie viele Beschäftigte welcher Qualifikation werden wann für welche Arbeiten benötigt? |
| 5.2.2 Personalbeschaffungsplanung | Durch welche Beschaffungsalternativen kann eine bestehende Kapazitätslücke geschlossen werden? |
| 5.2.3 Personalabbauplanung | Durch welche Maßnahmen kann eine personelle Überkapazität abgebaut werden? |
| 5.2.4 Personaleinsatzplanung | Wie viele und welche Mitarbeiter sollen wann und wo für welche Aufgaben eingesetzt werden? Wie sind die Arbeitsplätze zu gestalten? |
| 5.2.5 Personalentwicklungsplanung | Durch welche Maßnahmen kann die Mitarbeiterqualifikation mittel- und langfristig gesteigert werden? |

Abb. 79: Teilgebiete der Personalplanung