

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Vorwort	V
Inhaltsverzeichnis	VII
Abkürzungsverzeichnis	XIV
Abbildungsverzeichnis	XVII
1 Grundlagen	1
1.1 Zum Begriff Personalmanagement	1
1.1.1 Unterschiedliche Begriffe prägen die Personalarbeit	1
1.1.2 Historische Entwicklung des Personalmanagements in der Unternehmenspraxis	2
1.2 Funktionen und organisatorische Gestaltung des klassischen Personalmanagements in einem Unternehmen bzw. Konzern	4
1.2.1 Wesentliche klassische Personalmanagementfunk- tionen	5
1.2.2 Personalplanung	5
1.2.2.1 Personalbedarfsplanung	8
1.2.2.2 Personalbeschaffungsplanung	8
1.2.2.3 Personaleinsatzplanung	9
1.2.2.4 Personalentwicklungsplanung	10
1.2.2.5 Personalabbauplanung	11
1.2.2.6 Personalkostenplanung	12
1.2.2.7 Personalstatistik	14
1.3 Zusammenarbeit mit den betriebsverfassungsrechtlichen Gremien	15
1.4 Personalverwaltungsfunktionen	22
1.5 Betriebliches Sozialwesen	23
1.6 Fragen und Aufgaben	25
2 Klassische Organisationsformen des betrieblichen Personalmanagements	26
2.1 Einordnung des Personalmanagements in die Unternehmens- organisation (Außenorganisation)	27

Inhaltsverzeichnis

Seite

Vorwort V

Inhaltsverzeichnis VII

Abkürzungsverzeichnis XIV

Abbildungsverzeichnis XVII

1 Grundlagen 1

1.1 Zum Begriff Personalmanagement 1

1.1.1 Unterschiedliche Begriffe prägen die Personalarbeit 1

1.1.2 Historische Entwicklung des Personalmanagements in
der Unternehmenspraxis 21.2 Funktionen und organisatorische Gestaltung des klassischen
Personalmanagements in einem Unternehmen bzw. Konzern 41.2.1 Wesentliche klassische Personalmanagementfunk-
tionen 5

1.2.2 Personalplanung 5

1.2.2.1 Personalbedarfsplanung 8

1.2.2.2 Personalbeschaffungsplanung 8

1.2.2.3 Personaleinsatzplanung 9

1.2.2.4 Personalentwicklungsplanung 10

1.2.2.5 Personalabbauplanung 11

1.2.2.6 Personalkostenplanung 12

1.2.2.7 Personalstatistik 14

1.3 Zusammenarbeit mit den betriebsverfassungsrechtlichen
Gremien 15

1.4 Personalverwaltungsfunktionen 22

1.5 Betriebliches Sozialwesen 23

1.6 Fragen und Aufgaben 25

**2 Klassische Organisationsformen des betrieblichen
Personalmanagements** 262.1 Einordnung des Personalmanagements in die Unternehmens-
organisation (Außenorganisation) 27

2.1.1	Strukturelle Einordnung des Personalmanagements	28
2.1.1.1	Zentralisierungsgrad des Personalmanagements ...	28
2.1.1.2	Stellung in der Unternehmenshierarchie	33
2.1.2	Technokratische Einordnung des Personalmanagements .	40
2.1.3	Schnittstellen zwischen den Funktionsbereichen	43
2.2	Organisatorische Gliederung des Personalmanagements (Innenorganisation)	45
2.2.1	Funktionale Gliederung	45
2.2.2	Divisionale Gliederung	46
2.2.3	Gemischte Gliederungsform	48
2.3	Personelle quantitative Ausstattung des Personalmanagements .	51
2.4	Fragen und Aufgaben	55
3	Zur Notwendigkeit der Neuausrichtung des Personalmanagements im Rahmen des strategischen Managements	56
3.1	Unternehmensumwelt: Zentrale Einflußfaktoren auf das unternehmerische Handeln	57
3.2	Anforderungen an die Unternehmen in einer sich wandelnden Umwelt	61
3.3	Personalmanagement-Gap als Ausgangspunkt für die Restrukturierungsüberlegungen	64
3.3.1	Grundpostulate für ein zukunftsorientiertes Personalmanagement	64
3.3.1.1	Kundenorientierung	64
3.3.1.2	Individualität	65
3.3.1.3	Flexibilität	66
3.3.1.4	Strategiekonsistenz	68
3.3.1.5	Wirtschaftlichkeit	68
3.3.2	Erweiterte Aufgaben des Personalmanagements	69
3.3.3	Fazit: Neue Konzepte	70
3.3.4	Exkurs: Beispiel eines Projektes zur Entwicklung einer Personalstrategie in Phasen in einem Unternehmen	71
3.4	Fragen und Aufgaben	72

Einführung in den operativen/administrativen Bereich der Personalarbeit	74
4.1 Funktionen und Ablauf einer Lohn- und Gehaltsabrechnung – theoretische Grundlagen	75
4.1.1 Organisatorische Eingliederung	75
4.1.2 Rechtsgrundlagen	76
4.1.3 Aufgaben der Lohn- und Gehaltsabrechnung	77
4.1.4 Allgemeine Arbeitsschritte	77
4.1.4.1 Erfassung der Daten	78
4.1.4.1.1 Stammdaten	79
4.1.4.1.2 Bewegungsdaten	80
4.1.4.2 Speicherung der Daten	80
4.1.4.3 Feststellung des Bruttoentgelts	81
4.1.4.4 Ermittlung der gesetzlichen Abzüge	83
4.1.4.4.1 Ermittlung der steuerlichen Abzüge ...	84
4.1.4.4.2 Ermittlung der Sozialversicherungsbeiträge	89
4.1.4.4.3 Pfändungsabzug	94
4.1.4.5 Nettrechnung	95
4.1.4.6 Ausgabeverfahren	96
4.1.4.6.1 Auszahlung und Überweisung	96
4.1.4.6.2 Verbuchung	97
4.1.4.6.3 Abführung	97
4.1.4.6.4 Auswertung	99
4.1.4.7 Sonderfälle der Lohn- und Gehaltsabrechnung ..	100
4.1.4.7.1 Geringfügige Beschäftigungen	100
4.1.4.7.2 Beurteilung bestimmter Personengruppen	103
4.1.5 Erklärungs- und Aufzeichnungspflichten des Arbeitgebers	104
4.1.5.1 Meldepflichten des Arbeitgebers	105
4.1.5.2 Aufzeichnungs- und Aufbewahrungspflichten	106
4.1.5.2.1 Lohnunterlagen	107
4.1.5.2.2 Beitragsnachweise und Beitragsabrechnungen	108
4.2 Computergestützte Entgeltabrechnung	108
4.2.1 Personalinformationssysteme	109
4.2.1.1 Definition	110
4.2.1.2 Komponenten	110

4.2.1.3	Funktionen	111
4.2.1.4	Entscheidungskriterien für Personalinformationssysteme	112
X 4.2.1.4.1	Anforderungen an Personalinformationssysteme	113
4.2.1.4.2	Anforderungen an Lohn- und Gehaltssoftware	114
4.2.1.5	Rechtliche Rahmenbedingungen	115
4.2.1.5.1	Betriebsverfassungsgesetz	115
4.2.1.5.2	Bundesdatenschutzgesetz	116
4.2.2	PAISY	117
4.2.2.1	Der Hersteller	117
4.2.2.2	Überblick über das Gesamtsystem	118
4.2.2.2.1	Funktionsumfang	119
4.2.2.2.2	Systemumgebung	120
4.2.2.2.3	Datenschutz	120
4.2.2.3	Die Entgeltabrechnung mit PAISY	121
4.2.2.4	Ausbaufähigkeit von PAISY	123
4.2.3	SAP R/3 HR	124
4.2.3.1	Der Hersteller	124
4.2.3.2	Überblick über das Gesamtsystem	124
4.2.3.2.1	Funktionsumfang	125
4.2.3.2.2	Systemumgebung	125
4.2.3.2.3	Datenschutz	126
4.2.3.3	Die Entgeltabrechnung mit SAP R/3 HR	127
4.2.4	Vergleich von PAISY und SAP R/3 HR	128
4.3	Fragen und Aufgaben	131
5	Controlling im Personalwesen	132
5.1	Selbstverständnis, Strategie und Aufgaben eines Personalcontrolling	133
5.2	Rahmenbedingungen und Voraussetzungen für ein erfolgreiches Personalcontrolling	135
5.3	Allgemeine Personalcontrollingansätze	138
5.4	Entwicklung eines unternehmensspezifischen Personalcontrollingkonzeptes	139
5.4.1	Ziele	140
5.4.2	Kunden	141

5.4.3 Operative Aufgaben	141
5.4.4 Strategische Aufgaben	141
5.4.5 Analysedimensionen	142
5.4.6 Steuerungsfunktion	143
5.4.7 Nutzen/Veränderung und Wertschöpfung des Personalcontrollings	144
5.5 Analyse- und Steuerungsinstrumente eines Personalcontrolling	144
5.5.1 Personalwirtschaftliche Kennzahlen	144
5.5.2 Standards	148
5.5.3 Szenario-Technik	148
5.5.4 Personalportfolios	148
5.5.5 Assessment Center	149
5.5.6 Mitarbeiterbefragung	149
5.5.7 Benchmarking	150
5.6 Controlling in ausgewählten personalwirtschaftlichen Funktionsfeldern	151
5.6.1 Controlling im Bereich Personalbeschaffung und -freisetzung	152
5.6.2 Controlling im Bereich Personalservice	153
5.6.3 Controlling im Bereich Personalkostenrechnung	154
5.6.4 Controlling im Bereich Personalentwicklung	156
5.7 Fragen und Aufgaben	159
6 Arbeitsrecht	160
6.1 Überblick	160
6.1.1 Rechtsquellen des Arbeitsrechts	161
6.1.2 Arbeitsgerichtsbarkeit	162
6.1.3 Gerichtskosten	164
6.2 Individuelles Arbeitsvertragsrecht	165
6.2.1 Zum Arbeitsvertrag	165
6.2.2 Pflichten des Arbeitnehmers	165
6.2.3 Pflichten des Arbeitgebers	166
6.2.4 Arbeitszeit	167
6.2.5 Arbeitsentgelt	167
6.2.6 Urlaub	167
6.2.7 Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall	168
6.2.8 Beendigung des Arbeitsverhältnisses	168
6.2.9 Kündigung	168
6.2.10 Arbeitnehmerschutzrechte	168

6.3	Kollektives Arbeitsrecht	170
6.3.1	Arbeitsrechtliche Koalitionen	170
6.3.2	Tarifvertragsrecht	171
6.3.2.1	Schuldrechtlicher Teil des Tarifvertrags	173
6.3.2.2	Normativer Teil des Tarifvertrags	174
6.3.3	Mögliche Probleme der Tarifautonomie	174
6.3.4	Arbeitskampfrecht	175
6.3.4.1	Begriff des Arbeitskampfes	175
6.3.4.2	Formen des Arbeitskampfes	176
6.3.4.2.1	Streik	176
6.3.4.2.2	Aussperrung	177
6.3.4.2.3	Boycott	177
6.3.4.3	Rechtmäßigkeitsvoraussetzungen des Arbeits- kampfes	178
6.3.4.4	Rechtsfolgen	179
6.3.4.5	Schlichtungsverfahren	179
6.4	Mitbestimmung	180
6.4.1	Kollektive Mitbestimmung	180
6.4.2	Mitbestimmung auf Betriebsebene	182
6.4.2.1	Betriebsverfassungsrecht	182
6.4.2.2	Geschichtliche Entwicklung des Betrie- verfassungsrechts	183
6.4.2.3	Anwendung des Betriebsverfassungsrechts	185
6.4.2.4	Organe des Betriebsrats und Schutz der Betriebsratstätigkeit	187
6.4.2.5	Formen der Beteiligungsrechte	189
6.4.2.5.1	Beteiligungsrechte in sozialen Ange- legenheiten	190
6.4.2.5.2	Beteiligungsrechte bei der Gestaltung des Arbeitsplatzes, des Arbeitsablaufs und der Arbeitsgestaltung	190
6.4.2.5.3	Beteiligungsrechte bei personellen Angelegenheiten und der Berufs- bildung	190
6.4.2.5.4	Beteiligungsrechte in wirtschaftlichen Angelegenheiten	191
6.4.2.5.5	Rechte des einzelnen Arbeitnehmers in der Betriebsverfassung	191
6.4.2.6	Europäischer Betriebsrat	191

6.4.2.7 Betriebsvereinbarung	192
6.4.2.8 Klärung von Rechtsstreitigkeiten aus der Betriebsverfassung	192
6.4.2.9 Einigungsstelle	193
6.4.3 Mitbestimmung auf Unternehmensebene	193
6.4.3.1 Mitbestimmung auf Unternehmensebene nach dem Betriebsverfassungsgesetz	194
6.4.3.2 Mitbestimmung auf Unternehmensebene im Montanbereich	195
6.4.3.3 Mitbestimmungsgesetz 1976	195
6.5 Fragen und Aufgaben	195
7 Lösungen zu den Fragen und Aufgaben der einzelnen Kapitel ..	197
Literaturverzeichnis	215
Stichwortverzeichnis	233

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Idealtypische Phasen der historischen Entwicklung des Personalmanagements in der Unternehmenspraxis (Zeitraum: 1945 - ca. 1990)	3 f.
Abb. 2:	Integration der Personalplanung in die Unternehmensplanung	7
Abb. 3:	Wesentliche aus dem BetrVG resultierende Handlungsfelder und Aufgaben eines betrieblichen Personalwesens	18 ff.
Abb. 4:	Grundsätzliche Varianten der Integration des Personalmanagements in die Unternehmensorganisation	29
Abb. 5:	Gegenüberstellung von generellen Vorteilen einer zentralen bzw. dezentralen Einordnung des Personalbereiches in die Unternehmensorganisation	30
Abb. 6:	Gefahren bei extremen Zentralisations- bzw. Dezentralisationsbestrebungen	33
Abb. 7:	Determinanten der hierarchischen Einordnung (Ranghöhe) von Personalbereichen/-leitern in die Unternehmensorganisation	34
Abb. 8:	Unterstellung des Personalmanagements unter die Leitung des Bereiches 'Allgemeine Verwaltung'	36
Abb. 9:	Unterstellung des Personalmanagements als Stabstelle unter die Gesamtleitung des Unternehmens	37
Abb. 10:	Unterstellung des Personalmanagements unter das kaufmännische Unternehmensleitungsressort.	38
Abb. 11:	Eingliederung des Personalmanagements in die Unternehmensleitung	39
Abb. 12:	Koordinationsmodell kooperativer Personalarbeit	44
Abb. 13:	Funktionale Gliederung des zentralen Personalbereiches der ESSO AG, Hamburg (Stand 02/1995)	45
Abb. 14:	Divisionale Gliederung des Personalbereiches	47
Abb. 15:	Sukzessive und gleichrangige Realisierung des funktionalen und des divisionalen Gliederungsprinzips im Personalbereich	49
Abb. 16:	Sukzessive und ungleichrangige Realisierung des funktionalen und des divisionalen Gliederungsprinzips im Personalbereich	49
Abb. 17:	Divisionale Gliederung mit Matrixelementen	50

Abb. 18: Personelle quantitative Ausstattung des Personalmanagements in deutschen Unternehmen: Gesamtergebnis einer Studie	52
Abb. 19: Durchschnittliche personelle quantitative Ausstattung des Personalmanagements nach Hauptfunktionsbereichen in MJ/1.000 MA	53
Abb. 20: Vorschlag zur personellen quantitativen Ausstattung des Personalmanagements in MJ/ 1.000 MA	54
Abb. 21: Rahmenbedingungen des Personalmanagements	56
Abb. 22: Segmente der Unternehmensumwelt	57
Abb. 23: Zukunftsorientiertes Management der 90er Jahre	62
Abb. 24: Rechtsgrundlagen der Lohn- und Gehaltsabrechnung	76
Abb. 25: Ablauf der Lohn- und Gehaltsabrechnung	78
Abb. 26: Stammdaten	79
Abb. 27: Schema der Bruttoentgeltermittlung	82
Abb. 28: Gesetzliche Abzüge	84
Abb. 29: Lohnsteuerklassen	86
Abb. 30: Säulen der Sozialversicherung und ihre Träger	89
Abb. 31: Sozialversicherungswerte für 1999	93
Abb. 32: Abführung der Abzüge aus der Lohn- und Gehaltsabrechnung	98
Abb. 33: Nettorechnung	100
Abb. 34: Versicherungsrechtliche Beurteilung geringfügiger Beschäftigung (Stand Januar 1999)	102
Abb. 35: Versicherungsrechtliche Beurteilung bestimmter Personengruppen	104
Abb. 36: Komponenten eines Personalinformationssystems	110
Abb. 37: Funktionen eines Personalinformationssystems	111
Abb. 38: Anforderungen an ein Personalinformationssystem	114
Abb. 39: Funktionsumfang von PAISY	119
Abb. 40: Mögliche Systemumgebungen für PAISY	120
Abb. 41: Funktionsumfang von SAP R/3 HR	125
Abb. 42: Mögliche Systemschnittstellen von SAP R/3	125
Abb. 43: Vergleich von PAISY und SAP R/3 HR anhand von Leistungsmerkmalen	128 f.
Abb. 44: Personalwirtschaftliche Kompetenzen	133
Abb. 45: Bewertung der Personalcontrolling-Aktivitäten	134
Abb. 46: Personalwirtschaftliche Kompetenz – Personalcontrolling ..	136

Abb. 47: Inhalte eines unternehmensspezifischen Personalcontrolling-Konzeptes	140
Abb. 48: Personalwirtschaftliche Steuerung	143
Abb. 49: Relative Abweichung der altersspezifischen Kündigungsquoten vom Durchschnitt - Beispiel	147
Abb. 50: Produktdokumentation Personalwirtschaft	152
Abb. 51: Integriertes Qualitätsmanagement	158
Abb. 52: Übersicht Arbeitsrecht	160
Abb. 53: Rechtsgrundlagen	161
Abb. 54: Arbeitsgerichtsbarkeit	162
Abb. 55: Pflichten des Arbeitnehmers	166
Abb. 56: Arbeitnehmerschutzrechte	169
Abb. 57: Kollektives Arbeitsrecht	170
Abb. 58: Tarifvertragsrecht	172
Abb. 59: Funktionen des Tarifvertrages	172
Abb. 60: Schuldrechtlicher und normativer Teil des Tarifvertrages	173
Abb. 61: Formen des Arbeitskampfes	176
Abb. 62: Kollektive Mitbestimmung	180
Abb. 63: Entwicklung des Betriebsverfassungsrechtes	183
Abb. 64: Betriebsrat	186
Abb. 65: Beteiligungsrechte des Betriebsrates	189
Abb. 65: Mitbestimmung auf Unternehmensebene	194