



Florian Chitic | Michael Christ | Sabine Daniel |
Michael Kaufmann | Kurt Koeder | Susanne Rank |
Norbert Rohleder | Maria Strobel | Jacqueline Zwiener

HR Basics

Einführung in das
Personalmanagement
für Studierende



Florian Chitic | Michael Christ | Sabine Daniel | Michael Kaufmann |
Kurt Koeder | Susanne Rank | Norbert Rohleder | Maria Strobel |
Jacqueline Zwiener

HR Basics

Einführung in das Personalmanagement
für Studierende

Tectum Verlag

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit und wegen feststehender Begrifflichkeiten im Human-Resource-Bereich wird in diesem Buch bei Personenbezeichnungen und personenbezogenen Substantiven an manchen Stellen auf die gleichzeitige Verwendung der Sprachformen männlich, weiblich und divers (m/w/d) verzichtet. Entsprechende Begriffe gelten im Sinne der Gleichbehandlung grundsätzlich für alle Geschlechter.

Florian Chitic | Michael Christ | Sabine Daniel | Michael Kaufmann | Kurt Koeder |
Susanne Rank | Norbert Rohleder | Maria Strobel | Jacqueline Zwiener
(HR Campus Team Hochschule Mainz)

HR Basics

Einführung in das Personalmanagement für Studierende

© Tectum – ein Verlag in der Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 2025

ePDF 978-3-68900-253-4

(Dieser Titel ist zugleich als gedrucktes Werk unter der ISBN 978-3-68900-252-7
im Tectum Verlag erschienen.)

Umschlag: Tectum Verlag, unter Verwendung der Abbildung # 603026972
von Hurca! | <https://stock.adobe.com/de/>

Gesamtverantwortung für Druck und Herstellung
bei der Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG

Alle Rechte vorbehalten

Besuchen Sie uns im Internet
www.tectum-verlag.de

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

Vorwort

Personalmanagement ist eine der zentralen Säulen jeder erfolgreichen Organisation. In der heutigen, sich ständig wandelnden Arbeitswelt, die durch technologischen Fortschritt, Globalisierung und den zunehmenden Fachkräftemangel geprägt ist, ist die effektive Gestaltung und Führung von Personal zu einer strategischen Schlüsselaufgabe geworden. Unternehmen müssen sich mit einer Vielzahl von Herausforderungen auseinandersetzen: technologischen wie der Digitalisierung und der Künstlichen Intelligenz, gesellschaftlichen und sozialen wie der sich wandelnden Bevölkerungsstruktur und dem damit verbundenen Fachkräftemangel und der Integration von Menschen unterschiedlichen Alters, Geschlechts, anderer Herkunft und Ethnie. Der Wertewandel und die Veränderungen in der Arbeitswelt, insbesondere die zunehmende Flexibilisierung von Arbeitsort und Arbeitszeit, erfordern personalstrategische Lösungen und innovative Ansätze im Remote Leadership. Personalmanagement ist daher weit mehr als bloße Ressourcenverwaltung: Es geht darum, die neuen Rahmenbedingungen strategisch zu gestalten und ein produktives und motivierendes Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem alle Mitarbeiter:innen nach Potenzial eingesetzt und gefördert werden.

Dieses Buch bietet eine fundierte Einführung in die Kernaufgaben des modernen Personalmanagements. Ziel dieses Lehrbuches ist es dabei, in kurzer und prägnanter Form einen systematischen Überblick über wichtige Aspekte des Personalmanagements zu geben. Es richtet sich insbesondere an Studierende, die sich auf die Wahrnehmung und Sensibilisierung von Fragestellungen im HR-Umfeld vorbereiten möchten, und dient zur Orientierung für eine fachliche Schwerpunktbildung. Für Berufstäti-

ge kann das Buch als Informationsquelle mit Anregungen zur Gestaltung der Personalarbeit in ihren Unternehmen dienen.

Die vorliegende Publikation vereint die individuellen Blickwinkel der Autor:innen, die allesamt am Fachbereich Wirtschaft der Hochschule Mainz lehren. Jede:r von uns bringt eigene Erfahrungen, wissenschaftliche Erkenntnisse und praxisnahe Einsichten ein. Diese Vielfalt bereichert und prägt uns als Team und macht einen besonderen Wert dieses Werkes aus: Es ist das Ergebnis der persönlichen und beruflichen Prägungen, der individuellen Forschungsschwerpunkte sowie der kreativen und analytischen Denkansätze der Mitwirkenden.

Wir, das HR Campus Team der Hochschule Mainz und Autor:innen dieses Buches, wünschen Ihnen viel Freude beim Lesen und hoffen, dass wir Ihnen mit diesem Grundlagenwerk wertvolle Einblicke und Inspiration für das Personalmanagement bieten können.

Das Autor:innenteam in alphabetischer Reihenfolge:

Dr. Florian Chitic
Prof. Dr. Michael Christ
Sabine Daniel, Dipl. Kffr., Dipl. Hdl.
Prof. Dr. Michael Kaufmann
Prof. Dr. Kurt Koeder
Prof. Dr. Susanne Rank
Prof. Dr. Norbert Rohleder
Prof. Dr. Maria Strobel
Jacqueline Zwiener, M. A.

Inhalt

Vorwort	V
1 Einführung in das Personalmanagement	1
1.1 Bedeutung, Begriff und Abgrenzung	1
1.2 Ziele und Aufgaben	5
1.3 Managementebenen des Personalbereichs	7
2 Personalplanung	9
2.1 Begriffserläuterung	9
2.2 Ziele und Barrieren	11
2.3 Methodik	13
2.4 Einflussfaktoren	15
2.5 Kritische Würdigung	16
3 Employer Branding	19
3.1 Definition	20
3.2 Abgrenzung zu Personalmarketing	20
3.3 Ziele	22
3.4 Employer-Branding-Prozess	26
3.5 Employer Value Proposition	28

4	Personalgewinnung	31
4.1	Definition	31
4.2	Wege der Personalgewinnung	32
4.2.1	Innerbetriebliche Personalgewinnung	33
4.2.2	Außerbetriebliche Personalgewinnung	38
5	Personalauswahl	47
5.1	Ziele und Anforderungen als auch Herausforderungen	47
5.2	Dokumentenanalyse	49
5.3	Vorstellungsgespräche als Personalauswahlinstrument	51
5.4	Eignungsdiagnostik als Kerninstrument der Personalauswahl	53
6	Betriebliches Vergütungsmanagement	57
6.1	Überblick und Definition	57
6.2	Ziele und Bedeutung	58
6.3	Instrumente	60
6.3.1	Materielle Anreizsysteme	60
6.3.2	Immaterielle Anreizinstrumente	62
6.4	Herausforderungen	63
6.5	Fazit und Ausblick	65
7	Personaleinsatz	67
7.1	Arbeitsinhalt	67
7.2	Arbeitsplatz	72
7.3	Arbeitszeit	72
8	Personalentwicklung	77
8.1	Ziele	77
8.2	Methoden und Formate der Weiterbildung	79
8.3	Förderung durch strategische Personalentwicklungsprogramme	82
8.4	Funktionszyklus der Personalentwicklung	85
8.5	Veränderung der Personalentwicklung	89

9	Personalführung	93
9.1	Begriff <i>Personalführung</i> und Grundlagen	93
9.2	Führungsstile	95
9.3	Führungsmodelle/-techniken	98
9.4	Führungsinstrumente	100
9.5	Veränderungen für die Personalführung	101
10	Organisationsentwicklung und -kultur	105
10.1	Organisation im Wandel	105
10.2	Organisationsentwicklung	106
10.3	Organisationskultur	109
10.4	Organisationales Lernen	111
11	People Analytics	115
11.1	Was ist People Analytics?	115
11.2	People Analytics erfordert interdisziplinäre Kompetenzen	116
11.3	Stand der Implementierung von People Analytics	117
11.4	Rechtliche Aspekte	122
11.5	Ausblick	124
12	Personalfreisetzung	127
12.1	Ursachen	127
12.2	Maßnahmen	128
12.3	Kommunikation	129
13	Einführung in das Arbeitsrecht	133
13.1	Gliederung und Begriff des Arbeitsrechts	133
13.2	Wichtige Gesetze	135
13.3	Wichtige Begriffe	138
13.3.1	Abfindung	138
13.3.2	Fahrlässigkeit	138
13.3.3	Krankmeldung	139
13.3.4	Scheinselbstständigkeit	140
13.3.5	Zielvereinbarung	141

Inhalt

13.4	Kollektives Arbeitsrecht	142
13.5	Individualarbeitsrecht	143
13.5.1	Kündigung	145
13.5.2	Mediation im Arbeitsrecht	146
14	Ausblick	151
	Autor:innenprofile	155

Einführung in das Personalmanagement

Von Prof. Dr. Kurt Koeder

- 1.1 Bedeutung, Begriff und Abgrenzung
- 1.2 Ziele und Aufgaben
- 1.3 Managementebenen des Personalbereichs

1.1 Bedeutung, Begriff und Abgrenzung

Die betriebliche Leistungserstellung erfolgt, so Deutschlands bekanntester Betriebswirt Erich Gutenberg (1897–1984), durch die Kombination von elementaren Faktoren wie Arbeit, Betriebsmitteln und Werkstoffen sowie dem dispositiven Faktor, z. B. Planung, Organisation und Überwachung, mit der Funktion, die drei Elementarfaktoren zu einer produktiven Kombination zu vereinen¹. In dieser traditionellen Ausrichtung des damaligen Personalwesens galt es, den Einsatz des Faktors Arbeit im Betriebsprozess zu optimieren. Besondere Gegebenheiten des Menschen am Arbeitsplatz, wie seine Ziele, seine Bedürfnisse, Neigungen und Wünsche, seine Emotionen und Ängste, stellten lediglich Rahmenbedingungen dieses Produktionsfaktors dar. Vom Standpunkt der Betriebswirtschaftslehre dieser Zeit war die menschliche Arbeitskraft nicht Zweck, sondern Mittel zur Realisierung betrieblicher Zielsetzungen (rein ökonomische Betrachtung). Erst im Laufe der letzten Jahrzehnte kam dem Faktor Mensch am Arbeitsplatz eine besondere und vor allem wichtige Bedeutung zu.

1 Vgl. Gutenberg, E.: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Berlin 1969, S. 5 ff.

Das Personalmanagement hat heute die Aufgabe, die Ressource »Personal« zu beschaffen und zu integrieren, ihren Einsatz optimal zu steuern, zu entwickeln, zu fördern und zu motivieren. Dieser Begriff umfasst also alle mitarbeiterbezogenen Gestaltungsaufgaben inkl. der entsprechenden administrativen Verwaltungsaufgaben, somit alles, was heute unter personalwirtschaftlichen Aufgaben verstanden wird. Nachfolgend aufgeführte Begriffe in der Literatur und der betrieblichen Praxis haben ähnliche Bedeutung wie Personalmanagement und werden oftmals synonym verwendet.

- **Personal** umfasst alle gegenwärtigen Arbeitnehmer:innen, leitende Angestellte/Führungskräfte und Organmitglieder eines Unternehmens bzw. einer Organisation.
- **Personalwirtschaft** ist die Gesamtheit aller mitarbeiterbezogenen Gestaltungs- und Verwaltungsaufgaben im Unternehmen (wissenschaftliche Disziplin in der Betriebswirtschaft). Betont in besonderem Maße den ökonomischen Charakter der Ressourcenallokation im Unternehmen.
- **Personalwesen** verbindet mehr die traditionelle, überwiegend auf Verwaltungsaspekte ausgerichtete Personalarbeit. Häufig wird dabei die Personalabteilung als organisatorische Einheit in einem Unternehmen bezeichnet, in der standardisierte Vorgehensweisen im Vordergrund stehen.
- **Human Resource Management (HRM)** entspricht inhaltlich dem Personalmanagement, betont allerdings die strategische Bedeutung des Personals stärker, daher auch stärkere Fokussierung auf das Wissen, die Kompetenzen und die Motivation des Faktors Arbeitskraft (Human Resource). HRM stellt die Gesamtheit aller Ziele, Strategien und Instrumente dar, die das Verhalten der Führungskräfte und Mitarbeiter:innen prägen.
- **People Management** als neuer Titel im Kanon der modernen personalwirtschaftlichen Funktionsbezeichnungen fördert vor allem selbstverantwortliches Handeln, Arbeiten im Team und individuelle Arbeitsbedingungen. Stellt deutlicher auf die Persönlichkeit, individuelle Wünsche und die Wertschätzung des Menschen

am Arbeitsplatz sowie die Mitarbeiterführung ab, die die digitale Transformation und den Wandel der Arbeitswelt im Unternehmen begleitet.

Heute wird der Bereich Personalmanagement in den Organigrammen der betrieblichen Praxis auch häufig People Management oder People & Culture oder People Operation genannt. Diese neuen Bezeichnungen signalisieren, dass immer mehr Unternehmen ihre Mitarbeiter:innen nicht als austauschbare Komponenten im System »Unternehmung« sehen, sondern dass sie erkennen, wie wertvoll der Mensch am Arbeitsplatz ist. Von der Bezeichnung »People« geht doch eine höhere Wertschätzung gegenüber den Mitarbeiter:innen aus.

»Personalmanagement« umfasst nicht nur die mitarbeiterbezogenen Gestaltungsfelder im Unternehmen, es ist ferner aktiver und integrativer Teil des Managementprozesses. Das Personalmanagement geht über die inhaltlichen und organisatorischen Aspekte des Personalwesens und der Personalwirtschaft hinaus und erweitert und ergänzt diese:

- um die Betonung der Personalverantwortung für ihre unterstellten Mitarbeiter:innen; dabei sind die Träger des Personalmanagements die Personalabteilung, das Management des Unternehmens, die unmittelbaren Führungskräfte sowie die Mitarbeiter:innen selbst.
- Das Personal wird als strategischer Wettbewerbsfaktor und als bedeutender Erfolgsfaktor des Unternehmens gesehen. Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft sind entscheidendes Potenzial für die Zielerreichung, das Wachstum und die Innovationen im Unternehmen.
- Der Begriff *Personalmanagement* verdeutlicht, dass die Gestaltung personalwirtschaftlicher Faktoren und der Aspekt des Mitarbeiterverhaltens prozessualen Charakter erhält.
- Standardisierung wird ersetzt durch situativen und flexiblen Einsatz personalpolitischer Instrumente.
- Proaktives und langfristiges unternehmerisches Arbeiten, Denken und Handeln haben Einzug gefunden.

Mit der Bezeichnung *Personalmanagement* werden die aktive Gestaltung sämtlicher personalbezogener Funktionen und dessen Aufgabe als Teil des Managementsystems im Unternehmen betont. Das Personalmanagement umfasst einen Aufgabenkomplex, beginnend mit der Festlegung personalwirtschaftlicher Ziele und der Realisierung dieser Ziele durch geeignete Maßnahmen und Instrumente. Personalmanagement hat die Bereitstellung und Führung von Personal zum Ziel, was als eigenständige Managementfunktion neben Planung, Organisation und Controlling gesehen werden kann.

Zum Personal gehören Arbeiter:innen, Angestellte, leitende Angestellte (Führungskräfte), Auszubildende, Praktikant:innen und Werkstudent:innen. Sie alle tragen personelle Entscheidungen. Das Personal stellt im Unternehmen einen Potenzialfaktor dar. Um diese Potenziale der Mitarbeiter:innen zu erhalten, müssen die Kompatibilität ihrer Leistungsfähigkeit und ihrer Leistungsbereitschaft mit den im Zeitablauf wechselnden Anforderungen durch Kompetenzanpassung sichergestellt werden.

Personalwirtschaftliche Fragestellungen bleiben nicht auf den Funktionsbereich Personalmanagement beschränkt, sondern sind für alle betrieblichen Funktionsbereiche wie z. B. Beschaffung, Produktion, Vertrieb/Marketing und somit auch für alle Mitarbeiter:innen relevant. In diesem Sinne nimmt das Personalmanagement eine Querschnittsfunktion innerhalb des Managementprozesses ein. Dabei befasst sich die theoretische Dimension des Personalbereiches mit der Erforschung der Existenz, der Identität, der Motivation und den zentralen Eigenschaften des Menschen im Unternehmen. Der anwendungsorientierte bzw. angewandte Personalbereich beschäftigt sich mit den personalwirtschaftlichen Problemen in Unternehmen, so derzeit z. B. mit der demografischen Entwicklung, dem Generationenmanagement, dem Umweltschutz, der Digitalisierung, dem Gesundheitsmanagement oder der Globalisierung. Derartige Megatrends beeinflussen die Personalarbeit im Unternehmen; dabei handelt es sich um Veränderungen, die die Arbeit jeder und jedes Einzelnen verändert. In diesem Sinne kann das Personalmanagement als Schnittmenge relevanter Disziplinen (Interdisziplinarität) bezeichnet werden, wie z. B. der Arbeitswissenschaft, der Ingenieurwissenschaft, der Psychologie und der Betriebssoziologie, den Rechtswissenschaften oder der Sozialethik.

1.2 Ziele und Aufgaben

Unternehmen können einerseits unter dem Aspekt des Nutzens für ihre Eigentümer betrachtet werden, wie z. B. Gewinn, Umsatz und Rendite des eingesetzten Kapitals. Andererseits sind sie aber auch soziale Systeme, in die die Mitarbeiter:innen z. B. ihre Arbeitskraft, ihre Leistungsbereitschaft und ihre Bedürfnisse einbringen. Zur Konkretisierung personalwirtschaftlichen Handelns ist eine Festlegung auf personalwirtschaftliche Ziele erforderlich. Dabei sind Ziele Maßnahmen zur Beurteilung zukünftiger Handlungen aus Personalsicht.

Für das Personalmanagement lassen sich hier zwei Zielgruppen ableiten:

Wirtschaftliche (ökonomische Ziele) wie

- Bereitstellung und »optimaler« Einsatz der Ressource Mitarbeiter, quantitativ und qualitativ;
- Steigerung der Leistungsfähigkeit und der Leistungsbereitschaft durch materielle und immaterielle Anreize (Motivation).

Soziale Ziele (nicht-ökonomische Ziele), die sich spiegeln in

- Interessen, Neigungen, Erwartungen der verschiedenen Mitarbeitergruppen;
- materiellen Forderungen wie Bezahlung, Unternehmensbeteiligung, betriebliche Rente;
- Personalentwicklungsmöglichkeiten wie z. B. Nachwuchsförderung, Karrierepfade, flexible Arbeitszeiten, Homeofficetage, Arbeitsplatzsicherheit, Mitarbeiterwertschätzung.

Beide Zielgruppen können miteinander konkurrieren, können sich wechselseitig positiv verstärken oder aber sich neutral zueinander verhalten. Es besteht eine gewisse Zweck-Mittel-Beziehung, eine Grundkomplementarität zwischen beiden. So können wirtschaftliche Ziele nur erreicht werden, wenn die Mitarbeiter:innen gefördert werden und Wertschätzung praktiziert wird.

Darüber hinaus werden wirtschaftliche und soziale Ziele durch weitere Einzelzielgruppen ergänzt, wie z. B. volkswirtschaftliche Ziele (Beitrag