

Studiengang
Personal-Referent/in

Grundlagen des Personalmanagements

LESEPROBE

AFW

AFW Wirtschaftsakademie Bad Harzburg GmbH
... seit 1961 Bad Harzburger Manager-Schule

1	EINFÜHRUNG	1-3
2	UNTERNEHMENSFÜHRUNG	2-1
2.1	ZIELSETZUNG UND GEGENSTAND DES PERSONALMANAGEMENT	2-1
2.2	PERSONALPOLITIK	2-3
2.3	UNTERNEHMENSPHILOSOPHIE	2-8
2.4	UNTERNEHMENSPOLITIK	2-9
2.5	CORPORATE IDENTITY UND UNTERNEHMENSKULTUR	2-10
2.6	PERSONALORGANISATION	2-14
	2.6.1 Strukturierung der Personalabteilung	2-18
2.7	PERSONALCONTROLLING	2-29
2.8	PERSONALMARKETING	2-34
2.9	INFORMATION UND KOMMUNIKATION	2-35
	2.9.1 Information.....	2-35
	2.9.2 Kommunikation	2-37
2.10	ZUSAMMENFASSUNG	2-40
2.11	ÜBUNGSAUFGABEN	2-44
3	PERSONALPLANUNG	3-1
3.1	ZUSAMMENFASSUNG	3-5
3.2	ÜBUNGSAUFGABEN	3-6
4	FUNKTIONEN DES PERSONALMANAGEMENT	4-1
4.1	PERSONALBEDARFSERMITTLUNG	4-1
4.2	PERSONALBESCHAFFUNG	4-13
	4.2.1 Personalauswahl.....	4-20
4.3	PERSONALENTWICKLUNG	4-22
	4.3.1 Definition und Ziele der Personalentwicklung.....	4-22
	4.3.2 Ausgewählte Instrumente der Personalentwicklung	4-23
4.4	PERSONALEINSATZ	4-28
4.5	PERSONALERHALTUNG UND LEISTUNG	4-34
	4.5.1 Überblick.....	4-34
	4.5.2 Monetäre Anreize.....	4-36
	4.5.3 Nichtmonetäre Anreize.....	4-40
	4.5.4 Personalfreistellung.....	4-41
4.6	ZUSAMMENFASSUNG	4-44
4.7	ÜBUNGSAUFGABEN	4-46
5	PERSONALVERWALTUNG.....	5-1
5.1	AUFGABEN	5-1
5.2	ZUSAMMENFASSUNG	5-7
5.3	ÜBUNGSAUFGABEN	5-8
6	PERSONALBEURTEILUNG.....	6-1
6.1	GRÜNDE FÜR EINE SYSTEMATISCHE PERSONALBEURTEILUNG	6-1
6.2	ANLÄSSE DER PERSONALBEURTEILUNG	6-2

6.3	DIE BEDEUTUNG EINER SYSTEMATISCHEN PERSONALBEURTEILUNG FÜR FÜHRUNGSKRAFT UND MITARBEITER	6-3
6.4	ARTEN UND KRITERIEN DER PERSONALBEURTEILUNG	6-4
6.5	WAS SOLL BEURTEILT WERDEN?	6-4
6.6	BEURTEILUNGSVERFAHREN	6-6
6.7	GANZHEITLICHE BEURTEILUNG	6-9
6.8	FEHLERQUELLEN IM BEOBACHTUNGS- UND BEURTEILUNGSPROZESS	6-11
6.9	ZUSAMMENFASSUNG	6-14
6.10	ÜBUNGSAUFGABEN	6-15
7	GLOSSAR.....	7-1
8	WIEDERHOLUNGSFRAGEN	8-1
9	LÖSUNGEN DER ÜBUNGSAUFGABEN	9-1
10	STUDIENAUFGABE	10-1
11	LITERATURVERZEICHNIS	11-1

1 Einführung

Es ist heute unumstritten, dass dem Personalmanagement eine bestimmende Bedeutung für den Unternehmenserfolg zukommt. Denn es befasst sich mit dem erfolgsbestimmendsten Produktionsfaktor eines Unternehmens, dem Mitarbeiter. Genau wie andere Kapitalformen erfordert die Human Resource einen durchdachten und geplanten Einsatz, damit es erfolgsbringend wirken kann. Mit dieser Aufgabe der vollen Entfaltung der Human Resources befasst sich das betriebliche Personalmanagement.

Definiert werden kann Personalmanagement als Summe der mitarbeiterbezogenen Gestaltungsmaßnahmen zur Verwirklichung der strategischen Unternehmensziele. Betriebliches Personalmanagement ist Teil des allgemeinen Führungs- bzw. Managementprozesses.

Das **"Personal"** ist die Gesamtheit der Arbeitnehmer eines Unternehmens, also die Mitarbeiter und Führungskräfte mit ihrem Wissen, Können, Verhalten und ihren Werthaltungen.

"Personalmanagement" stellt die Gesamtheit aller Visionen, Ziele, Strategien und Instrumente dar, die das Verhalten der Mitarbeiter (einschließlich der Führungskräfte) prägen. Im Gegensatz zur Betrachtung dieses Terminus technicus bis Mitte der 80er Jahre stehen heute nicht mehr der Mensch als Produktionsfaktor und die Personalabteilung im Mittelpunkt; das Personalmanagement wird vielmehr zu einem aktiven und integrierten Teil des gesamten Führungs- bzw. Managementprozesses, wobei unter Führung die Gestaltung von Systemen und Steuerung von Prozessen verstanden wird. Damit sind die Personalaufgaben nicht mehr allein eine Angelegenheit der Personalabteilung. Es stehen nicht nur institutionelle und instrumentelle Fragen im Vordergrund, sondern auch die Führungsverantwortung jedes Mitarbeiters.

Das Personalmanagement hat dafür Sorge zu tragen, dass die für die zukünftige Leistungserstellung benötigten Mitarbeiter quantitativ und qualitativ unter Berücksichtigung der zeitlichen und örtlichen Erfordernisse sowie der dadurch entstehenden Kosten zur Verfügung stehen und ihre Leistungsbereitschaft durch Berücksichtigung ihrer Interessen, Neigungen und Wünsche erhalten bzw. gesteigert wird.

Der Mitarbeiter ist dabei innerhalb der unternehmerischen Zielerfüllung als Subjekt und nicht als Objekt in den Mittelpunkt der Überlegungen zu stellen. Denn von seiner Qualifikation, Motivation und seiner Leistung hängt langfristig die Existenzsicherung des Unternehmens ab.

Im Zuge der Globalisierung, verschärfte Dynamik in Technologie, Wettbewerb, Organisation und Werten auf gleichartigen Märkten mit vergleichbaren Produkten muss man sich heute von der Konkurrenz durch den Erfolgsfaktor "Mensch" abgrenzen.

Heute wird die Notwendigkeit eines erweiterten Ansatzes zum sog. **"visionsorientierten Personalmanagement"** hervorgehoben:

*Unter "Vision" wird ein klares, plastisches Bild von der Zukunft, die man erschaffen möchte, verstanden. Personalmanagement kann dann als visionsorientiert bezeichnet werden, wenn einerseits die relevanten Anspruchsgruppen des Unternehmens bei der (Weiter-) Entwicklung, Umsetzung und Evolution des **Unternehmensleitbildes** involviert werden und andererseits die personalpolitischen Ziele, Strategien und Instrumente aus einem ganzheitlichen Unternehmensleitbild abgeleitet werden, d. h. gleichzeitig die Interessen der **Kunden, Mitarbeiter, Eigentümer** und der **Umwelt** berücksichtigen (HILB, 2004).*

Im Ergebnis wird also eine ganzheitliche und interaktive Auffassung vertreten, die davon ausgeht, dass Personal und Unternehmensleitbild sich wechselseitig beeinflussen. Erst auf Grund solcher Leitbilder, Unternehmensgrundsätze, Philosophien, die von den an der Entwicklung Beteiligten (hoffentlich) vorgelebt werden, ist es möglich, Mitarbeiter als Mit-Unternehmer ganzheitlich (d. h. unter Beachtung personal-, umwelt-, eigentümer- und kundenorientierter Aspekte) zu gewinnen, zu führen, zu beurteilen, zu honorieren und zu entwickeln.

Träger des Personalmanagement ist also nicht nur die jeweilige Personalabteilung mit ihren Fachkräften (Referenten), sondern auch die Unternehmensleitung und die Führungskräfte. Nicht zu vergessen ist der Betriebsrat mit seiner Mitbestimmungsaufgabe und die externen Personaldienstleister, denen im Zuge des Outsourcing die Erledigung einzelner Personalaufgaben übertragen wird.

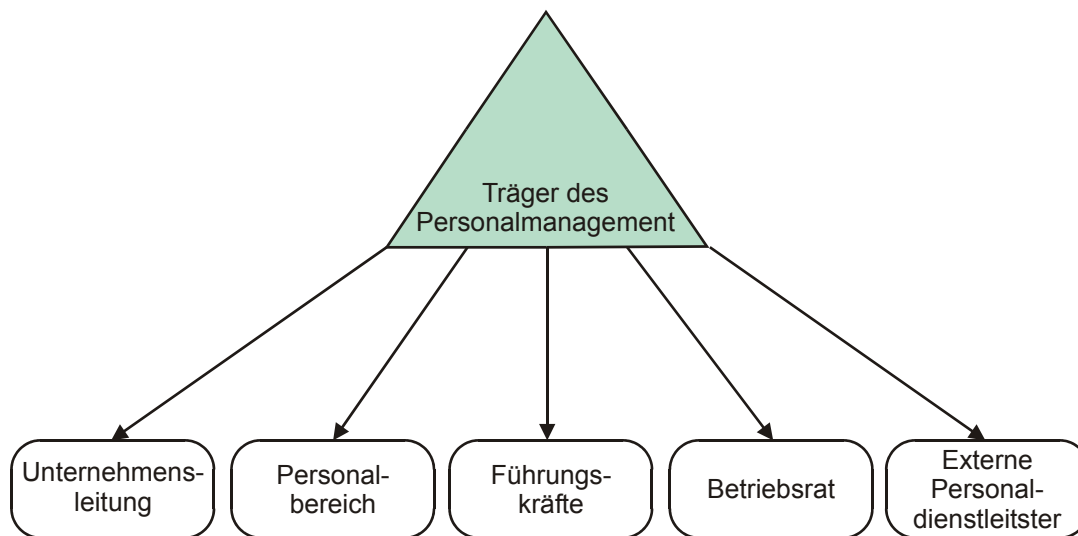


Abbildung 1: Träger des Personalmanagement

Folgende **Hauptanforderungen an das Personalmanagement** sind für den **zukünftigen Erfolg** unerlässlich:

- Neben der fachlichen Kompetenz sind permanent Persönlichkeitskompetenz und Sozialkompetenz der Mitarbeiter und der Führungskräfte zu verbessern.
- Der Faktor Arbeit ist nicht aus einer funktionalistischen, sondern aus einer humanistischen Perspektive zu sehen. Das Wohlbefinden des Menschen ist die Basis für Arbeitsfreude.
- Es gilt, die Ängste abzubauen und ein Klima der Furchtlosigkeit und des Vertrauens zu schaffen.
- Die Muster mittelmäßiger Leistungen, der Selbstgefälligkeit und der Apathie sind zu brechen. Visionen und Werte von Hochleistungen, Prosperität und Qualität, eine neue Kultur und Stimuli für selbstverantwortetes, lebenslanges Lernen werden benötigt.
- Es gilt ein Klima des "Fehler-machen-Dürfens" und der Lernfreude zu schaffen.
- Die Einstellung und Freude am und zum Dienen ist radikal zu verbessern.
- Die Mitarbeiter verlangen nach mehr Spielräumen, größerer Selbstständigkeit, Mitsprache, sinnvollere Arbeit, Förderung und Unterstützung von Seiten der Führungskraft, Teamarbeit, gerechte Entlohnung, Weiterbildungsmöglichkeiten, Offenheit in der Kommunikation, gutes Betriebsklima, Sicherheit des Arbeitsplatzes. Zudem verlangen sie danach, als Mensch ernst genommen zu werden.
- Dies ist jedoch nur dann erfüllbar, wenn die Mitarbeiter bereit und fähig sind, mehr Eigenverantwortung zu übernehmen, sich ständig zu verbes-

uern, unternehmerisch zu denken, sich für den Erfolg des Unternehmens einzusetzen und im Hinblick auf Leistung und Dienstleistungsqualität Spitzenleistungen zu bringen.

- Das Personalmanagement muss stärker informationsorientiert ausgerichtet werden, indem eine bedarfsgerechte Informationsversorgung für personale Entscheidungen gewährleistet wird. Das Problem unsicherer Zukunftsinformationen ist nicht grundsätzlich lösbar. Eine Minimierung der Unsicherheit durch Verbesserung der Informationsbasis sollte aber angestrebt werden. Zu berücksichtigen sind nicht nur zukünftige personalwirtschaftlich relevante Entwicklungen, sondern ebenso die Qualität der Information über die gegenwärtige Situation.
- Ein weiteres zentrales Postulat stellt die Professionalisierung des Personalbereichs im Unternehmen dar, was sich in zunehmender Differenzierung und Spezialisierung ausdrückt. Eine Professionalisierung erfordert zielwirksame personalwirtschaftliche Instrumente mit entsprechender Qualifizierung und Weiterbildung der Entscheidungs- bzw. Aufgabenträger.
- Für das Personalmanagement ergeben sich Flexibilitätserfordernisse und die Notwendigkeit von Innovationen für personalwirtschaftliche Lösungen, da heutzutage nicht mehr alle Problemstellungen routiniert und aufbauend auf kontinuierlichen Erfahrungen gelöst werden können, d. h. nicht vorprogrammiert werden können. Dabei steht die Steigerung der Lern- und Adaptionfähigkeit im Hinblick auf interne und externe Veränderungen im Mittelpunkt.
- Personalentscheidungen bewirken ökonomische und soziale Konsequenzen im Unternehmen. Das Personalmanagement muss deshalb ökonomisches Denken und Handeln ebenso forcieren wie die Berücksichtigung von Erwartungen, Interessen und Bedürfnissen der Mitarbeiter.

Die besonders in Krisenzeiten in Deutschland übliche Methode, den Mitarbeiter oft zum reinen Kostenfaktor zu reduzieren, „drängen Personalverantwortliche in die Rolle des abwickelnden Totengräbers. Eingezwängt von einem reduktionistischen Personalcontrolling, entwickelt sich die Personalarbeit zum reinen Rückzugsgefecht. Ein Wiederherstellen des alten Vertrauenszustandes ist danach nicht mehr ohne weiteres möglich, da leicht jeder Motivationsversuch, der die Wichtigkeit der Mitarbeiter hervorhebt, in den Augen der Betroffenen wie Hohn klingt“ (SCHOLZ, 2000).

Was sich in der Praxis aus einer einseitigen Sicht betriebswirtschaftlicher Kostenrechnung ergeben kann, zeigt HILB (2004) mit seinem Hinweis auf die (etwas veränderte) Geschichte des Bischofs von Leeds:

„Der Generaldirektor eines Großunternehmens erhielt eines Tages eine Gratis-Eintrittskarte für das Konzert von Schuberts 'Unvollendeter Symphonie'. Er konnte das Konzert selbst nicht besuchen und schenkte deshalb die Karte einem befreundeten Unternehmensbera-

ter. Nach zwei Tagen erhielt der Unternehmer von seinem Berater eine Memo mit folgenden Konzertkommentaren:

1. Während längerer Zeit waren vier Flötisten nicht beschäftigt. Die Zahl der Bläser sollte deshalb reduziert und die Arbeit auf die übrigen Musiker verteilt werden, um damit eine gerechtere Auslastung zu gewährleisten.
2. Alle zwölf Geiger spielten identische Noten. Dies stellt eine überflüssige Doppelspurigkeit dar. Die Zahl der Geigerspieler sollte deshalb ebenfalls drastisch gekürzt und für intensivere Passagen könnte ein elektronischer Verstärker eingesetzt werden.
3. Es wurde zu viel Mühe zum Spielen von Halbtonschritten aufgebracht. Empfehlung: Nur noch Ganztonschritte spielen! Dadurch können billigere Angelernte und Lehrlinge eingesetzt werden.
4. Es hat keinen Sinn, mit Hörnern die gleiche Passage zu wiederholen, die bereits mit Trompeten gespielt worden ist.

Empfehlung:

Falls alle diese überflüssigen Passagen eliminiert würden, könnte das Konzert von zwei Stunden auf 20 Minuten gekürzt werden.

Hätte sich Schubert an diese Empfehlung gehalten, hätte seine Symphonie wahrscheinlich vollendet werden können ...“

Modernes Personalmanagement bedeutet **Investition in das Human Kapital**. Der Mensch ist in höchstem Maße komplex, kann schöpferisch sein (Eigendynamik) und ist unterschiedlich wandlungsfähig. Menschen sind als Ganzes zu sehen, der emotionale Bereich muss berücksichtigt werden. In Seminaren über Kommunikation diskutieren wir den Satz: „Mitarbeiter sind Gefühlswesen mit Verstand.“

Das Personalmanagement berücksichtigt also gleichrangig sowohl betriebswirtschaftliche (aufgabenbezogene, technische und strukturelle) als auch psychologische Aspekte, und zwar gleichermaßen kunden-, mitarbeiter- und ökonomieorientiert:

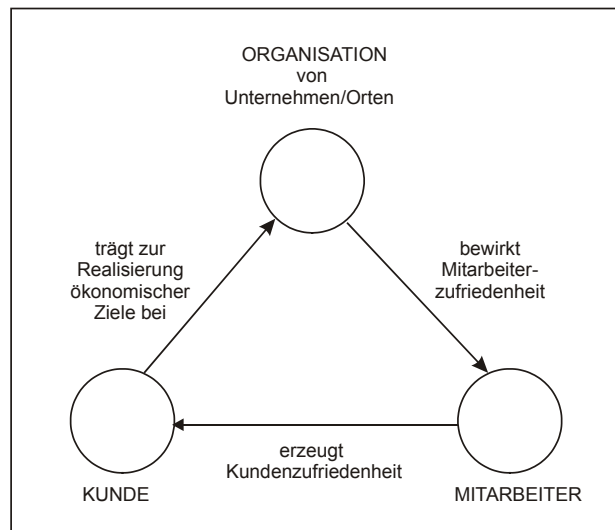


Abbildung 2: Dreieck des Personalmanagements (WEIERMAIR, 1998)

Neue Leitbilder für ein modernes Personalmanagement sind entstanden. Folgende wesentlichen Ziele sind dabei u. a. von Bedeutung:

- Aufbau von Mitarbeiter-Loyalität und -Identität

Der Arbeitsmarkt befindet sich derzeit in einem dramatischen Umbruch. Die lebenslange Bindung an einen Arbeitgeber, den "sicheren Arbeitsplatz", gibt es immer seltener. Schon 35 Prozent der Erwerbstätigen sind heute Teilzeitbeschäftigte oder Selbstständige. Managerkarrieren ziehen sich inzwischen in der Regel über Stationen in mehreren Unternehmen. Der eine lineare Karriere suchende, langzeitbeschäftigte und fix vergütete Mitarbeiter wird eine gefährdete Spezies werden. Neue Arbeitsmodelle, so genannte mehr-optionale Freelancer, Portfolio-Worker und die Zahl flexibler Teilzeitarbeiter werden wachsen, die Stammbeslegschaft und die Stamm-Management-Teams hingegen – trotz höherer strategischer Bedeutung – quantitativ entsprechend schrumpfen. In der Folge wird der Gedanke des Betriebs als Familie nicht nur an der Peripherie immer weiter ausgehöhlt werden.

Im Netzwerkunternehmen mit zunehmend virtuellen Strukturen entstehen damit aber zwangsweise Identitäts- und Loyalitätslücken. Der alte Kontrakt "lebenslange Beschäftigung" gegen "lebenslange Treue" muss ersetzt werden durch eine leistungsabhängige Vergütung, erhöhte Lernchancen und neue Karrieremuster.

- Kampf um die Besten

So wie im normalen Mitarbeiterbereich nach neuen Formen der Bindung und Loyalität gesucht werden muss, so muss im Bereich der Führungskrew und der spezialisierten Leistungsträger eine andere Schlüsselfrage geklärt werden. Wie schafft es ein Unternehmen, attraktiv für die qualifiziertesten Manager zu sein? Was ist heute erforderlich, um im "War for

Talents" Erfolg zu haben? Hier spielt "Brand Capital", also die Reputation und das Image eines Unternehmens, die zentrale Rolle. Doch Marke und gelebte Realität müssen übereinstimmen. Dies fordert die Unternehmen, ihre Kultur, Werte und Visionen weiterzuentwickeln. Nur dort, wo Menschen heute im Job ihre Intelligenz einbringen können, sie Freude und Herausforderung in der Arbeit verspüren und eine Balance zwischen Arbeit und Beruf finden, zieht es die Besten hin.

- Wechsel über Länder-, Funktions- und Branchengrenzen

Obwohl die reine Lehre seit vielen Jahren predigt, dass es – unter anderem aus Gründen der Personalentwicklung – förderlich sei, dass Manager über Branchen-, Funktions- und Ländergrenzen hinweg ihren Job wechseln und solche Manager besonders attraktiv auf potenzielle Arbeitgeber wirken, sieht die Praxis anders aus. An der Wirklichkeit gespiegelt sind deutsche Firmen und Führungskräfte – außer im oberen Segment des Top-Managements – bei weitem nicht so flexibel wie wünschenswert. Nur bei einem geringen Prozentsatz von externen Besetzungen kommt der neue Mann aus einer anderen Branche, einer anderen Funktion oder aus dem Ausland.

- Vermittlung von neuen Karrieremustern

Neue Pfade sind auch beim Karrieremanagement nötig. Der Wegfall von Hierarchieebenen und die Tatsache, dass moderne Netzwerkunternehmen immer weniger pyramidenhaft organisiert sind, führen dazu, dass der klassische vertikale Aufstieg als Mono-Karrieremuster heute deshalb weniger taugt. Was aber ersetzt die Perspektive, eine Stufe nach der anderen auf der Karriereleiter emporzusteigen? Nachdem die Personalentwicklung rein über Titel und Kästchen nicht mehr funktioniert, sind neue Laufbahnmöglichkeiten nötig.

Wer diese Frage nicht beantwortet, dem droht der Abfluss von Talenten. Unternehmen, die die elastische, fluide Mitarbeiterschaft eingeführt haben, laufen natürlich gleichzeitig Gefahr, dass auch Wissen und Fähigkeiten abfließen, die man noch bräuchte. Nur echte Champions müssen diesen Effekt nicht fürchten, obwohl sogar Top-Firmen beklagen, dass der Trend zu Firmengründungen und der Run von Nachwuchstalenten zu Unternehmensberatungen und Startups das verfügbare Potenzial deutlich verkleinern.

- Der Personalmanager als Coach

Der Markt und folglich die Unternehmen fordern von Managern und Mitarbeitern erhöhte Flexibilität, den Verzicht auf einen abgesicherten Arbeitsplatz, die Akzeptanz neuer Karrieremuster und lebenslanges Lernen. Der Moderator in diesem Wandel kann der Personalmanager sein. Er wird zu einem – oft sogar neutralen, also nicht nur einseitig das Firmeninteresse vertretenden – Berater und Coach der Führungskräfte. So weit definiert ist die Rolle neu. Der HR-Manager kennt den Markt, die Qualifikationsanforderungen, erkennt die Strategie des Unternehmens. Daraus kann er sehr individuelle Vorschläge für den Einzelnen ableiten.

Der HR-Manager weist als Coach die Mitarbeiter aber auch darauf hin, dass die Menschen für ihre Entwicklung, ihre Leistung, ihre Fähigkeiten und Kompetenzen weitgehend selbst verantwortlich sind.

▪ Wissensmanagement als wertschaffende Funktion

Die Personalressorts müssen die Aufgaben des Wissensmanagements wahrnehmen. Sie müssen die Mitarbeiter befähigen, das Internet zu nutzen und in der Informationsflut Wichtiges von Unwichtigem zu trennen. Der richtige Umgang mit den Medien des Kommunikationszeitalters ist ein wichtiger Baustein von Wissensmanagement. Andere sind:

- Vernetzung über Funktionen, Hierarchieebenen und Ländergrenzen hinweg.
- Steigerung der Reaktions- und Antwortfähigkeit des Unternehmens

Nach diesem Einblick in grundlegende Aspekte des Personalmanagements wollen wir uns im Einzelnen im **Kapitel 4** mit den **Funktionen des Personalmanagements** beschäftigen, die langfristig und nachhaltig das Unternehmensgeschehen prägen.

Zuvor werden

- in **Kapitel 2** einige grundsätzliche Ausführungen zur Unternehmensführung, zur Personalorganisation, zum Controlling und Personalmarketing und zur Rolle der Information und Kommunikation vorgelegt.
- **Kapitel 3** befasst sich mit der Personalplanung
- **Kapitel 5** gibt anschließend einen Einblick in das operative Geschäft des Bereichs "Personalverwaltung".

Etliche Autoren rechnen die Personalbeurteilung zu den Funktionen des Personalmanagements. Wir ordnen sie zum erweiterten Ansatz des Personalmanagements bzw. zu den elementaren Führungsaufgaben der Führungskräfte und behandeln sie in **Kapitel 6**.

Insgesamt betrachtet gibt dieser Studienbrief einen ersten Einblick in das Personalmanagement. Im Verlauf Ihres Studiums werden Sie tiefer in die Materie einsteigen und die Bedeutung des Human Resource Management im Rahmen des Führungsprozesses noch besser verstehen.

Viel Spaß bei der Investition in Ihre Zukunft!

2 Unternehmensführung

2.1 Zielsetzung und Gegenstand des Personalmanagement

Über die Inhalte konkreter Ziele kann kaum Allgemeines ausgesagt werden, da die Inhalte von den konkreten Unternehmenszielen und dem Ergebnis des Zielbildungsprozesses abhängen. Es kann aber grundlegend differenziert werden zwischen **wirtschaftlichen Zielen** einerseits und **sozialen Zielen** andererseits ("duale Zielsetzung"). Während wirtschaftliche Ziele die erbrachte **Arbeitsleistung** mit den Zielkriterien Arbeitsproduktivität bzw. Leistung-Kosten-Relation der menschlichen Arbeit in den Mittelpunkt der Betrachtung stellen, geht es bei sozialen Zielen um die **Individualziele der Mitarbeiter**. Es geht also bei den wirtschaftlichen Zielen um die Versorgung des Unternehmens mit bestgeeigneten Mitarbeitern unter Berücksichtigung des ökonomischen Prinzips. Bei den sozialen Zielen steht die bestmögliche Gestaltung der Arbeitsumstände für die Mitarbeiter im Mittelpunkt.

Die **duale Zielsetzung** wird durch zahlreiche unterschiedliche Einflussgrößen determiniert und sollte nur aus analytischen Gründen getrennt werden, da sie durch vielfache Interdependenzen gekennzeichnet ist und ihre Verfolgung nicht eindeutig einzelnen Interessen zuzuordnen ist. Diese wenig operationale, leitlinienartige Zieldefinition erfordert eine weitere **Differenzierung** bzw. **Präzisierung** innerhalb von **praxisorientiert-konkreten Handlungsprogrammen** mit operationalen Handlungsleitlinien, die ein einheitliches Handeln im Personalmanagement überhaupt erst möglich macht. Auf jeden Fall ist zwischen den Unternehmenszielen und den Mitarbeiterinteressen eine harmonische Beziehung herzustellen und die Schnittmenge möglichst groß zu halten.

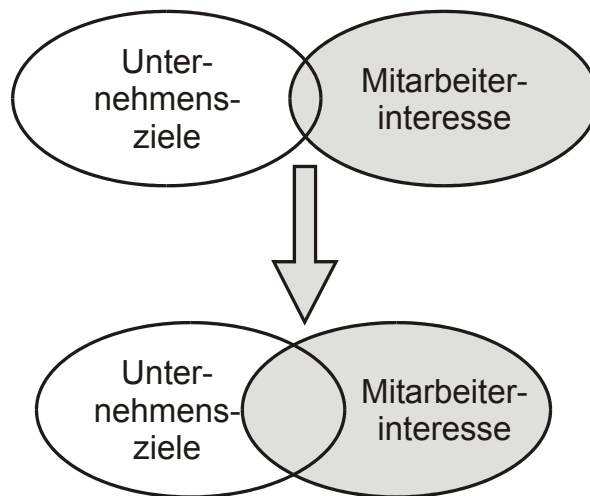


Abbildung 3: Duale Zielsetzung

Das **strategische Personalmanagement** ist ein von der obersten Leitungsebene im Unternehmen durchgeführtes längerfristiges Personalmanagement mit Leit- und Lenkungsfunktionen. Das daraus resultierende **taktische Personalmanagement** kann dem gegenüber allgemein verstanden werden als mittelfristig orientierte Umsetzung von Personalstrategien auf konkrete Problem- und Handlungskomplexe. Das **operative Personalmanagement** schließlich ist als kurzfristiges, ablauforientiertes Personalmanagement primär handlungsbezogen und auf Einzelziele ausgerichtet. Hierdurch wird eine gewisse **Rangordnung** von Problemen erreicht.

Personale Entscheidungen im Unternehmen werden im engeren Sinne des Personalmanagements auf folgenden Gebieten getroffen (**Prozessfunktionen**):

- **Personalbedarfsermittlung:** Bestimmungen der personalen Kapazität nach Anzahl, Art bzw. Qualifikation, Zeitpunkt und Dauer sowie Ort zur Sicherung der Realisation des Zielsystems des Unternehmens. Wie viele Mitarbeiter welcher Qualifikation werden auf Grund der vorgegebenen Aufgaben zu welchem Zeitpunkt benötigt?
- **Personalbeschaffung:** Anpassung des Personalbestandes an den aktuellen Personalbedarf durch externe (Neu-) Einstellungen oder interne Rekrutierung. Wie können und sollen zusätzlich benötigte Mitarbeiter auf dem externen oder internen Arbeitsmarkt gewonnen werden?
- **Personalentwicklung:** Vermittlung von Qualifikationen an die Mitarbeiter zur Bewältigung aktueller und zukünftiger Anforderungen.
- **Personaleinsatz:** Optimale Gestaltung von Arbeitsplatz, Arbeitszeit sowie Arbeitsablauf und Zuordnung von vorhandenen Mitarbeitern auf

gegebene Stellen. Dazu Abgleich von Anforderungsprofil der Stelle und Eignungsprofil des Mitarbeiters.

- **Personalfreistellung:** Beseitigung einer festgestellten Personalüberdeckung (quantitativ, qualitativ, zeitlich, örtlich).
- **Personalerhaltungs- und Leistungsstimulation:** Bindung des vorhandenen Personals an das Unternehmen und Steigerung der Mitarbeiterleistung durch Anreizsysteme und Personalführungsinstrumente (individuelle Verhaltenssteuerung).

Personalinformationswirtschaft, Personalkostenmanagement und Personalverwaltung können als Service-Funktionen für das Personalmanagement angesehen werden. Die Personalbedarfsermittlung besitzt vorwiegend zielsetzenden Charakter, während den anderen funktionalen Bereichen zielerreichende Bedeutung beigemessen wird. Die Systematisierung einzelner Funktionsbereiche kann nicht darüber hinwegtäuschen, dass hinsichtlich der Fülle der subsumierbaren Aufgabenkomplexe und Instrumente Probleme bestehen. Viele Instrumente erfüllen mehrdimensionale Zielsetzungen in verschiedenen Funktionsbereichen und sind daher nicht eindeutig zuzuordnen. Deshalb zählen die Organisation des Personalmanagements, das Personalcontrolling, das Personalmarketing und die Personalinformation auch zu den **Querschnittsfunktionen** des Personalmanagements.

2.2 Personalpolitik

Das Personalmanagement darf innerhalb des Unternehmens keinesfalls isoliert betrachtet werden. Im Gegenteil: Es ist eng eingebettet in das Unternehmensgeschehen und in die Strategie und Pläne des Gesamtbetriebes. Seine grundsätzliche Ausrichtung ist stark von den Werten und grundsatzpolitischen Entscheidungen der Unternehmensspitze abhängig.

Die Personalpolitik mündet in Grundsatzentscheidungen über Ziele und Programme des Personalmanagement. Sie gibt die Leitlinien des Handelns vor.

Im Rahmen der Unternehmenspolitik werden Unternehmensgrundsätze und die zentralen Unternehmensziele festgelegt. Die Festlegung der Unternehmenspolitik ist ein im Zeitablauf dynamischer Prozess, an dem neben den Kerngruppen des Unternehmens wie Führungskräfte, Mitarbeiter, Betriebsrat etc. und Bezugsgruppen des Unternehmens wie Anteilseigner, Aufsichtsräte und gesellschaftliche Interessengruppen teilnehmen. Das Ergebnis ist abhängig von den Machtkonstellationen im Einzelfall.

Die Personalpolitik leitet sich aus der allgemeinen Unternehmenspolitik ab und ist untrennbar mit ihr verbunden. Die Personalpolitik ist Teil der Unternehmenspolitik und legt die konkreten wirtschaftlichen sowie sozialen Ziele fest; außerdem werden personalpolitische Grundsätze aufgestellt. Diese fließen schließlich in die Personalplanung ein.

Mitentscheidend für die Ausgestaltung des Personalmanagements sind außerdem **Unternehmenskultur** und die so genannte **Corporate Identity** (Unternehmensidentität). Während die Unternehmenskultur quasi das aus sich selbst herausgewachsene tatsächlich gelebte Werte- und Normensystem einer bestimmten Organisation verkörpert, stellt die Corporate Identity das gewollte Erscheinungsbild einer Unternehmung nach innen und nach außen dar.

Vor dem Hintergrund eines mehr oder minder starken Interessenkonflikts zwischen Unternehmensleitung und Arbeitnehmern bzw. deren Vertretern (Gewerkschaften, Betriebsräte) sowie dem gleichzeitigen Zwang zum gemeinsamen Handeln kommt der Personalpolitik eine Vermittlungsfunktion zu.

Auf einen Interessenausgleich ausgerichtete personalpolitische Entscheidungen lassen sich inhaltlich durch eine Reihe von Merkmalen charakterisieren:

- sie haben den Zweck, sämtliche Entscheidungen des Personalbereiches des Unternehmens richtungweisend zu beeinflussen,
- sie sind auf schlecht strukturierte Entscheidungssituationen gerichtet, in denen sich das Entscheidungsproblem nicht vollständig beschreiben lässt,
- sie betreffen Entscheidungsprobleme, bei denen die unterschiedlichen Wertvorstellungen der Interessengruppen von Bedeutung sind, da keine autorisierten, von allen Interessengruppen als verbindlich akzeptierten Wertprämissen vorliegen,
- sie sind durch ein hohes Maß an Irreversibilität (Unumkehrbarkeit) gekennzeichnet, da ihre Korrektur komplexe Handlungen erfordert,
- sie stellen kein zeitstabiles Datum dar, sondern sind Veränderungen im Zeitablauf unterworfen.

Die zentralen "**Politikfelder**" sind abhängig von den Herausforderungen des personalwirtschaftlichen Kontextes und der Notwendigkeit und Aktualität bestimmter grundlegender Aufgabenstellungen. Zentrale "Politikfelder" im Personalmanagement können beispielsweise sein:

- Mitarbeiterbeteiligung (Partizipationspolitik),
- Personalentwicklung,

- Personal-Bewegungen (Personalbeschaffungs-, Ersatz-, Freistellungspolitik),
- Belohnungssystem (Gestaltung von Anreiz-, Entgelt- und Beteiligungssystemen),
- Arbeitsorganisation (Arbeitsstrukturierung),
- Personalpolitik im internationalen Unternehmen.

Ergebnisse der Personalpolitik sind die grundlegenden wirtschaftlichen und sozialen Ziele einschließlich ihrer Gewichtung untereinander sowie Grundsätze, Leitbilder und Führungsgrundsätze mit dem Ziel der Integration der Mitarbeiter in das Unternehmen.

In **personalpolitischen Leitbildern** finden sich häufig folgende Aussagen:

- die Bedeutung der Arbeitnehmer für den Unternehmenserfolg,
- Prinzipien der Zusammenarbeit der Arbeitnehmer untereinander,
- die Grundregeln des Führungsverhaltens (insbesondere der intendierte Führungsstil),
- die interne Informationspolitik hinsichtlich der Unternehmensentwicklung sowie
- die Zusammenarbeit der personalpolitisch relevanten Entscheidungsträger.

Führungsgrundsätze enthalten etwas konkreter, neben der Zielsetzung der Führung und der gewählten Führungskonzeption, Angaben über die Delegation von Aufgaben und Verantwortung, Mitarbeitergespräche und Mitarbeiterbesprechungen, Beurteilungen, Fortbildung und Förderung der Mitarbeiter, Dienstwege, Dienstaufsicht usw.

Ein Beispiel für Führungsgrundsätze sind die nachstehenden Leitsätze der Bertelsmann AG:

1. Freiraum

Führungskräfte sollen die verantwortlichen Mitarbeiter in ihrem Aufgabenbereich selbstständig handeln und entscheiden lassen, um Initiative und Verantwortungsgefühl zu wecken und die Identifizierung mit der Aufgabe zu fördern.

2. Information

Als Voraussetzung für erfolgreiche Arbeit sind die Mitarbeiter umfassend und rechtzeitig zu informieren. Gelegenheit zur Aussprache ist zu schaffen. Anregungen und Kritik sollen beachtet und gefördert werden.

3. Interessenkoordination

Der Vorgesetzte soll die persönliche Motivation eines jeden seiner Mitarbeiter beachten und zu verstehen suchen. Er muss sich bemühen, die Motivation des Einzelnen mit der gemeinsamen Zielsetzung in Einklang zu bringen.

4. Arbeitsziele besprechen

Der Vorgesetzte hat die Arbeitsziele mit seinen Mitarbeitern zu besprechen, ihnen die Zusammenhänge mit übergeordneten Zielen sichtbar zu machen und seine Entscheidung zu begründen.

5. Mitwirkung sichern

Der Vorgesetzte fällt Entscheidungen nach Rücksprache mit seinen Mitarbeitern, wobei er deren Sachkenntnis und Vorstellung im Entscheidungsprozess berücksichtigen soll.

6. Zwei-Stufen-Spanne

Anweisungen erteilt der direkte Vorgesetzte. Ist eine sofortige Entscheidung unerlässlich, so sind im Ausnahmefall auch Anweisungen durch höhere Instanzen möglich. Der direkte Vorgesetzte ist dann umgehend zu informieren.

7. Kontrolle/Unterstützung

Der Vorgesetzte hat die Erfüllung der Arbeitsziele zu überwachen und seine Mitarbeiter mit Hinweisen und Maßnahmen zu unterstützen.

8. Fürsorge

Der Vorgesetzte hat Arbeitsplatz und Arbeitsmittel sowie Arbeits- und Urlaubszeiten der Mitarbeiter unter den Gesichtspunkten seiner Fürsorgepflicht und der Erfüllung der Arbeitsziele zu gestalten.

9. Anerkennung

Der Vorgesetzte soll die positiven Möglichkeiten in Menschen und Situationen erfassen und fördern, gute Leistungen anerkennen, konstruktive Kritik üben und gegen Missstände entschlossen vorgehen. Anerkennung kann öffentlich erfolgen, Kritik ist persönlich und vertraulich auszusprechen.

10. Beurteilung

Jeder Vorgesetzte hat die Pflicht, dem Wunsch seiner Mitarbeiter nach persönlicher Beurteilung und Aussprache nachzukommen. In Konfliktfällen muss er eine Möglichkeit der Aussprache mit dem nächsthöheren Vorgesetzten anbieten.

Die Personalpolitik im Unternehmen wird also geprägt von der Unternehmensphilosophie, der Unternehmenspolitik, der Unternehmensidentität ("Corporate Identity") und der Unternehmenskultur. (Abb. 4)

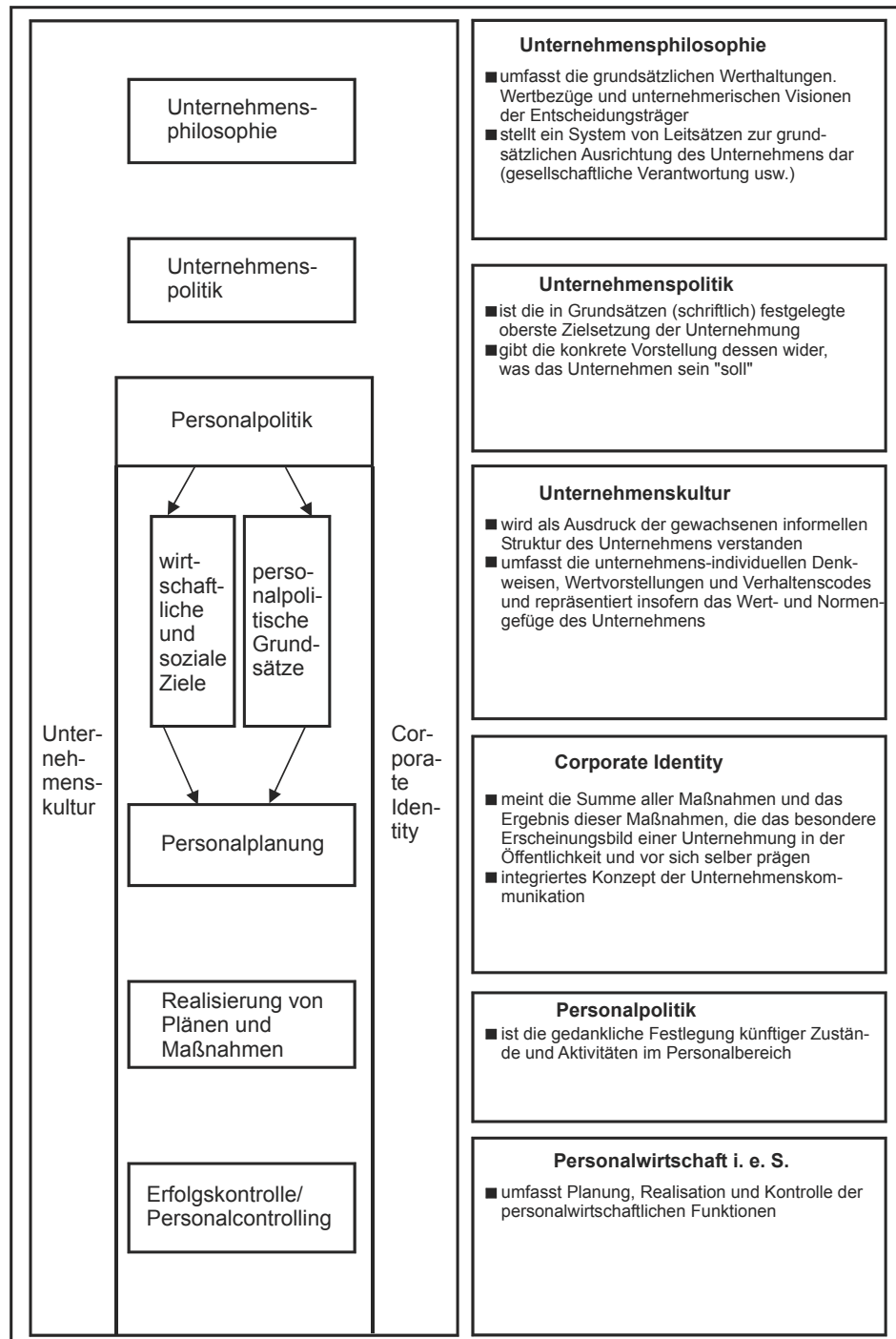


Abbildung 4: Personalmanagement-Kontext

2.3 Unternehmensphilosophie

Die **Unternehmensphilosophie** drückt die grundsätzlichen Werthaltungen der Machträger im Unternehmen (vor allem Kapitalgeber, Eigentümer-Unternehmer, Anteilseigner, Unternehmensleitung) aus. Sie ist "die ganzheitliche Interpretation der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Funktion und Stellung der Unternehmung und der daraus abzuleitenden Sinnzusammenhänge und Wertbezüge des Managements".

Die Unternehmensphilosophie kann als ein **System von Maximen** (Leitsätzen) verstanden werden, deren Ausprägungen von ethischen und moralischen Werthaltungen bestimmt wird. Sie dient sozusagen als moralische und ethische Basis für den Wirtschaftsprozess des Unternehmens. In ihr manifestieren (offenbaren) sich insbesondere solche Grundeinstellungen, die das Verhältnis der Machträger zu Mitarbeitern, aber auch zu Aktionären, Kunden, Lieferanten etc. sowie allgemein das Verhältnis der Unternehmung zur Gesellschaft zum Ausdruck bringen.

In einer Unternehmensphilosophie können u. a. folgende Zusammenhänge thematisiert werden:

- die unternehmerische Vision (Chancen auf Märkten, grundlegende Richtung der Unternehmens-Aktivitäten etc.),
- das Bekenntnis zur herrschenden Wirtschaftsordnung und zur gesellschaftlichen Funktion der Unternehmung,
- die Einstellung zur Gewinnmaximierung, zu Wachstum, Wettbewerb und technischem Fortschritt,
- die soziale Verantwortung und das Führungsverständnis gegenüber den Mitarbeitern,
- die akzeptierten Spielregeln und Verhaltensnormen im Rahmen der wirtschaftlichen Tätigkeit der Unternehmung,
- die ökologische Verantwortung zum Schutz der Umwelt,
- das behutsame Umgehen mit religiösen und kulturellen Einstellungen und Verhaltensweisen in den Zielländern international tätiger Unternehmen der unterschiedlichsten Kulturkreise.

Ein Beispiel einer Unternehmensphilosophie ist die des Instituts für berufliche Bildung (IBB, 2000).

Unternehmensphilosophie des IBB:**Mit uns machen Sie Punkte**

Die Unternehmensphilosophie des IBB ist wie ein Wegweiser in die Zukunft. Sie fasst die Qualitätsbemühungen des IBB um zufriedene Kunden und Mitarbeiter, wirtschaftlichen Erfolg und gesellschaftliches Engagement in wenigen Sätzen zusammen. Dass die Inhalte nicht gänzlich neu sind, sondern schon lange umgesetzt werden, zeigen zahlreiche Beiträge in dieser Ausgabe.

Oberstes Unternehmensziel ist es, das IBB langfristig als selbstständiges Unternehmen zu erhalten.

Folgende Strategien sichern das Erreichen dieses Zieles:

1. Das IBB verbessert sich kontinuierlich durch seine dauerhafte Qualitätsarbeit.
2. Unsere Kunden stehen im Mittelpunkt. Wir wollen ihre Bedürfnisse erfüllen und Kundenzufriedenheit erreichen.
3. Das IBB soll weiterhin wirtschaftlich erfolgreich und solide bleiben. Wir stellen uns zu Gunsten unserer Auftraggeber und Teilnehmer dem Wettbewerb.
4. Zufriedene Mitarbeiter tragen zum Erfolg des IBB bei. Das IBB motiviert seine Mitarbeiter. Die Mitarbeiter engagieren sich für das IBB.
5. Gemeinsam mit seinen Auftraggebern und Kunden entwickelt das IBB hochwertige Dienstleistungen. Es ist qualitätsbewusst, innovativ und flexibel.
6. Das IBB öffnet sich neuen Märkten.
7. Diese Ziele verwirklicht das IBB im Einklang mit seiner Verantwortung für Gesellschaft und Umwelt.

2.4 Unternehmenspolitik

Die Unternehmensphilosophie und die so genannte **Unternehmensmission**, d. h. der grundlegende Auftrag bzw. das übergeordnete Sachziel in Termini (= Begriffe, Fachworte) von Produkten, Märkten und Ressourcen, konkretisieren sich in der (häufig schriftlich fixierten) Unternehmenspolitik. Der Begriff der **Unternehmenspolitik** wird in der Literatur nicht einheitlich gebraucht. Die Unternehmenspolitik definiert den Rahmen für alle Aktivitäten. Als Grundkonzeption des Unterneh-

mens ist sie die konkrete Vorstellung von dem, was das Unternehmen "sein" soll. So legt die Unternehmenspolitik die Planungsrichtlinien und Rahmenbedingungen für die konkretere Unternehmensplanung und die Personalpolitik fest.

Es lassen sich folgende **charakteristische Merkmale** der Unternehmenspolitik postulieren:

- Die Unternehmenspolitik umfasst die originären, grundlegenden Entscheidungen im Unternehmen,
- Die Unternehmenspolitik ist allgemein abgefasst,
- Die Unternehmenspolitik ist langfristig ausgerichtet,
- Die Unternehmenspolitik beinhaltet auch die Kontrolle der Einhaltung von Zielen, Verhaltensweisen und Richtlinien,
- Die Unternehmenspolitik muss in Hinblick auf den Wandel der Unternehmensumwelt Flexibilität aufweisen.

Da die Unternehmenspolitik lediglich die Grundkonzeption und die grobe Richtung der Unternehmensentwicklung festlegt, müssen im Rahmen der Unternehmensplanung und der Teilplanung in einzelnen Unternehmensbereichen operationale Ziele formuliert werden, die die Steuerung und Regelung des Unternehmens sowie das Zustandekommen von Entscheidungen ermöglichen.

2.5 Corporate Identity und Unternehmenskultur

Corporate Identity wird im Rahmen der Unternehmensführung als Instrument zur Steuerung sämtlicher Prozesse der Willensbildung und Willensdurchsetzung verstanden, um ein **zielkonformes Verhalten** der Unternehmensmitglieder zu gewährleisten.

Im Rahmen der Willensbildung kommt der Corporate Identity eine **konsensbildende Aufgabe** zu. Bei der Willensdurchsetzung wird durch eine einheitliche Bewusstseinsbildung und Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen die Integration und die Orientierung an den Unternehmenszielen gestärkt. Fehlt eine solche Integrationsfunktion, bezogen auf die Ziele verhaltensbeeinflussender Unternehmensidentität, erscheint der Unternehmenserfolg in vielen Fällen gefährdet, und die Fixierung von Unternehmenspolitik und Personalpolitik gerät unter Umständen zur Makulatur.

Elemente eines Identitätskonzepts sind:

- **Corporate Communications**, d. h. der systematische Einsatz aller Kommunikationsinstrumente wie Public Relations, Werbung und Personalmarketing,
- **Corporate Design**, d. h. Identitätsvermittlung durch den Einsatz von visuellen Elementen des Unternehmens wie die einheitlichen Firmenzeichen, Farben, Briefpapier,
- **Corporate Behaviour**, d. h. einheitliche Ausrichtung der Verhaltensweisen der Unternehmensmitglieder nach innen und außen, (zum Beispiel Messe, Präsentationen, Maßnahmen der Personalführung).

Durch eine Kombination dieser drei Elemente soll ein Unternehmensimage aufgebaut werden, das Identifikations- und Unterstützungspotenziale schafft und grundsätzlich die Basis für Glaubwürdigkeit, Vertrauen, Akzeptanz und ein "Wir-Gefühl" bildet. Die gewünschte Unternehmensidentität wird ebenso wie die Unternehmensphilosophie und -politik geprägt durch die jeweils herrschende Unternehmenskultur, die sich aus dem Wechselspiel von Unternehmensumweltfaktoren (landeskultureller, sozialer, politischer und technologischer Art), Unternehmenstradition, Unternehmenssymbolen, Einstellungen, Wahrnehmungen, Verhaltensweisen usw. der Unternehmensmitglieder herausbilden.

Nachstehend ein gutes *Beispiel für ein Corporate Identity Konzept* (FEVERS, 2003):

„Geld und Größe sind nicht der Schlüssel. Die Gesetze für eine erfolgreiche CI gelten für alle gleichermaßen. Und die Möglichkeiten der Umsetzung bestehen für den Floristen von nebenan genauso wie für Konzerne wie Coca-Cola u. a.

Ein Beispiel, das dies beweist: Wer bei dem Caterer Erzgebirgischer Assenfahrer in Aue anruft, wird schon am Telefon mit einem freundlichen 'Glück auf', dem typischen Gruß des Erzgebirges begrüßt. Das Unternehmen liefert landestypische Mittagessen. Fast jeder Firmenchef der Region Aue kennt den Betrieb mit dem charakteristischen Logo: sechs Tannenbäumchen (das Symbol des Erzgebirges), mit einem Stempel auf das Briefpapier gedruckt. Firmengründer Sören Scharnweber hat eine verblüffend effektive Unternehmensidentität entwickelt, die in reduzierter Form fast alle klassischen Elemente eines professionellen CI-Konzeptes aufweist.

Corporate Identity des regionalen Caterers:

Unternehmens-Leitbild: Ich will der beste Lieferant landestypischer Gerichte für Betriebe ohne Kantine sein.

Corporate Behaviour: u. a. typisch regionales Grußwort 'Glück auf!', besonders freundliche Mitarbeiter

Produkt-Positionierung: Top-Qualität zu einem angemessenen Preis

Corporate Design: sechs Tannenbäumchen

Corporate Image: Das erfolgreiche Unternehmen steht in der Gegend für Zuverlässigkeit und Regionalität. Hier wird ein ganzheitliches Unternehmensbild aktiv gelebt. Alle Firmenchefs der Region kennen den Anbieter und erkennen das Unternehmen sofort an seinen typischen Kennzeichen. Es wird am Markt wahrgenommen, ist relevant und geht nicht zwischen den großen Caterern unter. Das Beste daran: Diese CI ist mit einfachen Mitteln umgesetzt. Alles in allem hat sie keine unendlichen Budgets verschlungen. Der Stempel mit den sechs Tannenbäumchen hat gerade einmal 25 Euro gekostet. Natürlich ist eine CI nicht immer so leicht zu entwickeln und umzusetzen. Je komplexer die Organisation und ihre Strukturen, desto vielschichtiger und langfristiger der Prozess.“

Explizit oder implizit bestehen in allen Unternehmen Vorstellungen darüber, welche Werte, Normen und Verhaltensweisen für ihre Existenz und die ihrer Mitglieder von grundlegender Bedeutung sind. Diese werden auf vielfältige Weise gelernt, weitervermittelt, stabilisiert und fortentwickelt.

Eine gemeinsame unternehmensspezifische Sprache, bestimmte unternehmenstypische Legenden, Anekdoten, Geschichten, Mythen, Symbole, Rituale und andere Verhaltensweisen (insbesondere die von Führungskräften) kennzeichnen eine **Unternehmenskultur**. Sie schafft ein gemeinsames Bezugssystem, das Wahrnehmungen filtert und Erwartungen beeinflusst, Interpretationen erleichtert und Verständnis erzeugt, Komplexität reduziert sowie Handlungen lenkt und legitimiert. Jedes Unternehmen hat "seine" Art und Weise, wie Probleme erkannt und wie sie gelöst werden. Es existieren typische Denkmuster, Dinge zu sehen und zu beurteilen. So bestehen Unterschiede von Unternehmen zu Unternehmen, beispielsweise in bestimmten Vorgängen und Entwicklungen Risiken oder aber Chancen zu erblicken. Dies wirkt sich grundlegend auf Zielsetzungen und Strategien aus.

In Anlehnung an EDGAR SCHEIN (2003) ergeben sich nachstehende Thesen zur Unternehmenskultur:

- Unternehmenskultur setzt sich aus den gemeinsamen Werten einer Gruppe zusammen, die sich einer Herausforderung von außen gegenüber sieht.
- Unternehmenskultur wird geprägt von starken Führungspersönlichkeiten und wird meist unbewusst in der Firma weitervererbt. Die Entwicklung der Kultur einer Organisation wird bei ihrer Gründung angelegt. Die Gründer bringen Wertvorstellungen, Legitimationsmuster, eine Vision mit ins Unternehmen ein.
- Unternehmenskultur selbst ist nicht messbar. Ihre Ausdrucksformen sind aber beobachtbar. Unternehmenskultur "messbar" machen ist indirekt möglich, beispielsweise durch das Ergründen – was sagen Personen außerhalb der Organisation über uns?, durch Mitarbeiterbefragungen, HR- oder Management-Audit oder Analyse der Wettbewerber.
- Unternehmenskultur lässt sich verändern, auf dem Wege der behutsamen Weiterentwicklung der bisherigen Werte. Unternehmenskultur einfach kopieren ist "Selbstmord".
- Stark ausgeprägte Unternehmenskultur vermag Gruppenängste abzubauen und das Wir-Gefühl im Unternehmen zu stärken. Unternehmenskultur verstärkt die Bindung des einzelnen Mitarbeiters zum Unternehmen und erhöht die Identifikation mit dem Unternehmen und die Motivation. Damit trägt Unternehmenskultur zum Unternehmenserfolg bei.

Viele Verantwortungsbereiche des Personalmanagements haben Auswirkungen auf die Unternehmenskultur, zum Beispiel:

- Die Positionierung des Personalmanagements (d. h. rein administrative Rolle, Beratung und Betreuung der Mitarbeiter ...)
- Kommunikation mit Bewerbern. Prägung des Images als Arbeitgeber im Rahmen des Personalmarketings.
- Einführungsprogramme für neue Mitarbeiter
- ...

Gepflegt wird die Unternehmenskultur durch das Personalmanagement zum Beispiel durch Programme zur Work-Live-Balance, durch flexible Arbeitszeitgestaltung, flexible Vergütungssysteme, durch Personalentwicklungsstrategien, durch Gestaltung der Kommunikation zwischen dem HR-Bereich und den Mitarbeitern, durch entsprechende Vorgehensweise bei Besetzungen und Beförderungen oder auch durch entsprechenden Umgang mit Konflikten.

Das Personalmanagement hat auch Möglichkeiten der Beeinflussung der Unternehmenskultur. Zum Beispiel langfristig durch die Auswahl der

“passenden“ Mitarbeiter. Des Weiteren ist eine Beeinflussung möglich durch:

- die Förderung kulturgerechter Verhaltensweisen und Fähigkeiten und Sanktionierung nicht kulturgerechten Verhaltens,
- die Vermittlung von kulturgerechten Führungs- und Kommunikationsfähigkeiten,
- die Gestaltung von Personalinstrumenten, wie beispielsweise die Etablierung eines Feedback-/Beurteilungsinstrumentes,
- die Einführung internationaler Austauschprogramme,
- die Erarbeitung von Vision, Mission und Leitlinien

2.6 Personalorganisation

Organisation bezieht sich auf die Strukturierung vornehmlich von repetitiven (sich wiederholenden) Daueraufgaben. Die entstehende Organisationsstruktur stellt die Gesamtheit der formalen Regelungen dar, die den organisatorischen Aufbau des Arbeitsprozesses steuern.

In der Aufbauorganisation sind die Art und der Umfang der Arbeitsteilung (Spezialisierung) sowie die organisatorische Zuordnung (Zentralisation/Dezentralisation) der arbeitsteilig zu erbringenden Leistungen festgeschrieben. Durch die Ablauforganisation, die eng mit der Aufbauorganisation verbunden ist, wird der Prozess der betrieblichen Leistungssteigerung in personaler, räumlicher und zeitlicher Hinsicht koordiniert.

Personalorganisation bedeutet zweierlei:

- Einordnung der Personalwirtschaft in die Organisationsstruktur des Unternehmens,
- Strukturierung der Personalabteilung selbst.

Mit der Fragestellung nach den Inhalten und der Bedeutung der verschiedenen zu behandelnden Funktionen des Personalmanagements ist die Problematik einer optimalen Organisation dieser Personalaufgaben verbunden. Sie ist abhängig von wesentlichen Fragen wie z. B.:

- Größe, Branche und Leistungspalette der Unternehmung
- Tatsächliche Aufgaben der Leistungen des Personalmanagements
- Mitarbeiterstruktur
- Anzahl der Standorte des Unternehmens
- Art der Unternehmenseinheiten

– Historische Entwicklung des Unternehmens

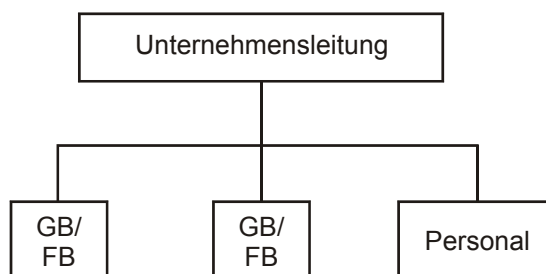
In **kleineren Unternehmen** werden die Aufgaben meistens vom Unternehmer selbst oder vom Verwaltungs- bzw. kaufmännischen Leiter und seinen Mitarbeitern wahrgenommen.

Erst in **mittleren Unternehmen** gibt es oft eine Personalabteilung. In **großen Unternehmen** findet man häufig Personalbereiche vor, die eine Reihe von Abteilungen umfassen, wobei die Personalhonorierung als Entgeltrechnung gelegentlich auch dem Rechnungswesen zugeordnet wird. In Großunternehmen ist es der Aufgabe des Personalmanagements nicht angemessen, sie auf Abteilungsebene anzusiedeln. Meistens ist deshalb der Personalleiter auch Mitglied der Geschäftsleitung.

Die Personalabteilungen geraten in heutiger Zeit in vielen Unternehmen stark unter Druck. „Zwei Drittel von rund 1500 Personalmanagern aus 15 europäischen Staaten“, so SCHOLZ (2000), „sind auf Grund einer Untersuchung der Meinung, dass Personalabteilungen den künftigen Herausforderungen in keiner Weise gerecht werden. Deshalb überrascht es auch nicht, wenn die Personalabteilung teilweise auf ein Rekordtief von unter fünf Personalern pro 1000 Mitarbeiter geschrumpft ist. Gründe dafür liegen neben Kostenüberlegungen vor allem in der Aufspaltung der Geschäftsaktivitäten. Sie führt dazu, dass die Linienmanager kleinerer Einheiten Personalaufgaben wahrnehmen. Folge: Die Personalabteilung wird gesplittet oder ganz abgeschafft.“

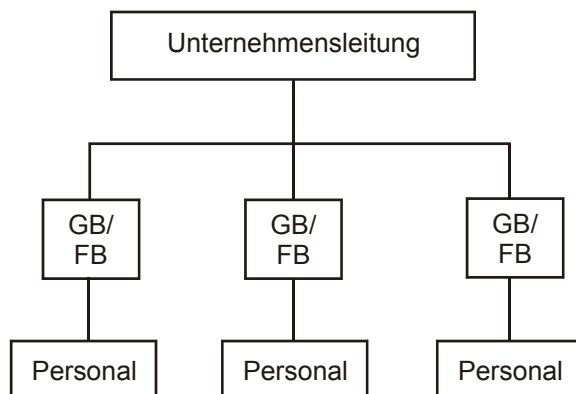
In der Diskussion stehen zwei Entscheidungen, deren Vor- und Nachteile wohl noch Jahre diskutiert werden: Hinsichtlich der Organisationsstruktur ist zu wählen, ob die Personalarbeit **zentral oder dezentral** organisiert wird, und es stellt sich die Frage nach der Aufgabenteilung zwischen Personalabteilung und Führungskraft.

Zentrale Gliederung des Personalmanagements



GB = Geschäftsbereich
FB = Funktionsbereich

Dezentrale Gliederung des Personalmanagements



GB = Geschäftsbereich
 FB = Funktionsbereich

CLERMONT (2000) zeigt die Vorteile der unterschiedlichen Einordnung:

Vorteile Zentralisation	Vorteile Dezentralisation
Unternehmensweit einheitliche Ausrichtung der Personalarbeit.	Individuelle, kundennahe und bedarfsgerechte Bearbeitung von Personalangelegenheiten.
Vergleichsweise geringer Koordinations-, Durchsetzungs- und Kontrollaufwand bei bereichsübergreifenden Personalaktivitäten.	Intensive und ständige Zusammenarbeit des Personalbereichs mit seinen Kunden und somit höhere Sensibilität für deren Probleme sowie die Möglichkeit, präventiv tätig zu werden.
Vermeidung von Doppelarbeit.	Verbesserung der Entscheidungsakzeptanz und -qualität.
Weitreichende Nutzung von Synergieeffekten, die u. a. den wirtschaftlichen Einsatz von Spezialisten bzw. die Bildung von Spezialabteilungen ermöglicht.	Abbau von Schwellenängsten gegenüber der Personalabteilung.
Größere Kapazitäten sowie besserer unternehmensweiter Überblick zur Bearbeitung personalstrategischer Fragestellungen.	Effizientere, kürzere Kommunikations- und Entscheidungswege auf Grund der Minimierung von Funktionsschnittstellen durch Einführung flacherer Hierarchien und folglich flexiblere Anpassung des Personalmanagements an veränderte Rahmenbedingungen.
Zentralabteilung wirkt durch unternehmensintegrative Eingriffe in das Personalgeschehen als Gegenpol zum "Abteilungsegoismus" der Bereiche.	Entlastung der oberen und Motivation der mittleren Führungskräfte.
	Förderung der Selbstorganisation.
	Fruchtbarer Wettbewerb zwischen den Parallelabteilungen.
	Typischerweise geringe räumliche Distanz zwischen Personalabteilung und Fachbereichen.

Für das Personalmanagement sind die Konsequenzen deutlich: Gehen personalplanerische Aufgaben auf dezentrale Einheiten über, so ist z. B. der Personalbedarf weder qualitativ noch quantitativ von einer zentralen Instanz zu bestimmen, ebenso wenig wie die Personalentwicklung und der Personaleinsatz. Der Geschäftsleitung verbleiben die strategischen Fragen der Führung, die Vertretung gegenüber Betriebsrat/Personalrat und Arbeitgeberverbände sowie die personellen Aspekte der Unternehmenspolitik. Dezentralisierung darf allerdings nicht zu einem Verlust der unternehmensweiten Einheitlichkeit führen. Hier ist es Aufgabe der Personalabteilung, durch entsprechendes Training der Mitarbeiter entgegenzuwirken.

Die **hierarchische Einordnung** des Personalmanagement ist weniger ein organisationstechnisches Problem, sondern mehr eine Frage des angestrebten Stellenwertes des Personalmanagements. Je höher es hierarchisch eingeordnet ist, desto größer ist tendenziell seine Bedeutung. Zusätzlich müssen allerdings noch seine Kompetenzen betrachtet werden. Die mögliche Kompetenzzuordnung des Personalmanagements und seine kooperations- und kommunikationsbezogene Einbindung soll am Beispiel der divisionalen Organisation näher erläutert werden.

Die **divisionale Organisation** ist durch Zentralbereiche und Geschäftsbereiche (so genannte Sparten) gekennzeichnet. Die Leiter der einzelnen Sparten erhalten vergleichsweise große Entscheidungsbefugnisse über Entwicklung, Produktion und Vertrieb von Produkten und Produktgruppen. Die Sparten entwickeln eigene Pläne, die mit der Zentrale abzustimmen sind. Außerdem erstellen sie selbstständige Erfolgsrechnungen mit dem Ziel der Ermittlung des Periodengewinns der einzelnen Sparte. In den Zentralabteilungen und Zentralstellen werden Aufgaben und Dienstleistungen wahrgenommen, die einheitlich das gesamte Unternehmen betreffen. Häufig besitzen die Zentralbereiche, wie zum Beispiel der Zentralbereich Personal, vor allem beratende und administrative Funktionen für die Unternehmensleitung und die Spartenleitung. Wichtige Kernfunktion des Personalmanagements (zum Beispiel Personalauswahl, Personaleinsatz, Aus- und Weiterbildung) übernimmt das jeweilige Linienmanagement in den einzelnen Divisionen selbst gemeinsam mit der Personalabteilung. Die nächste Abbildung (Abb. 5) zeigt ein Organigramm der divisionalen Organisationsstruktur. Neben den Kompetenzen gilt es, Berichtswege und Regeln für die Zusammenarbeit mit anderen Stellen bzw. Abteilungen festzulegen.

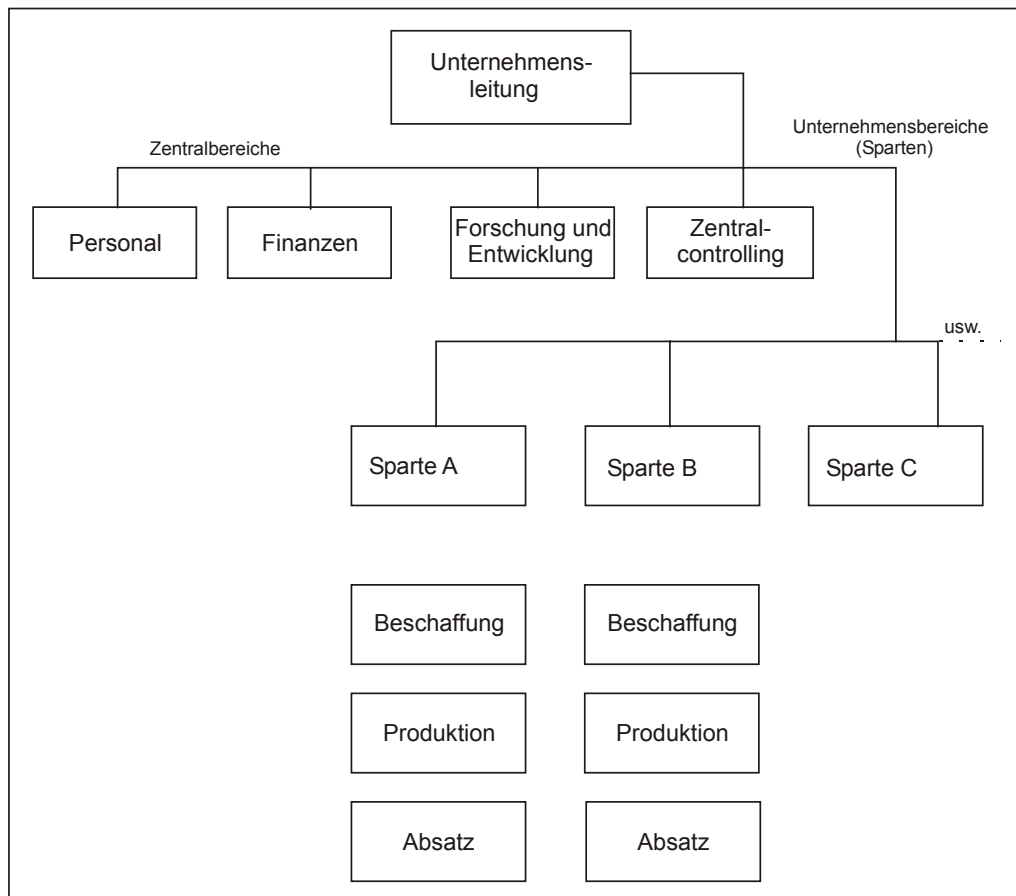


Abbildung 5: Divisionale Organisation (Grundmodell)

2.6.1 Strukturierung der Personalabteilung

Nicht nur die Platzierung der Personalabteilung in der Organisationsstruktur ist wichtig, sondern auch die Strukturierung der Personalabteilung selbst. Grundsätzlich müssen bestimmte Anforderungen an die Organisation des Personalbereiches erfüllt sein, wie:

- *Kundenorientierung* - d. h. Vor-Ort-Präsenz, möglichst dezentral, wenige Ansprechpartner
- *Effizienz* - einfache und wirkungsvolle Organisation, möglichst wenig "Struktur"
- *Flexibilität* - leichte Anpassung an Veränderungen, keine starren Strukturen
- *Reaktionsschnelligkeit* - muss eng an die betreuten Bereiche angebunden sein und unmittelbare Informationsflüsse garantieren.

Steigt der Arbeitsanfall in der Personalabteilung und/oder werden die Anforderungen an einzelne personalwirtschaftliche Aufgabenkomplexe höher, stellt sich die Frage der organisatorischen Untergliederung der Personalabteilung. In der Praxis existieren Lösungen nach folgenden Gliederungskriterien, die auch als Mischformen auftreten können:

- Gliederung nach **Mitarbeitergruppen**,
- **örtliche Gliederung** nach (räumlich getrennten) Werken, Tochtergesellschaften, Zweigbetrieben etc.,
- Gliederung nach den **personalwirtschaftlichen Funktionen**.

Im Personalbereich ist auch die Schaffung von Stabsstellen üblich (zum Beispiel Stabsstellen für Arbeits-, Sozial- und Tarifrecht, Arbeitswissenschaft, Aus- und Weiterbildung), die die Arbeit der Personalleitung unterstützen.

Die Gliederungsart (Abb. 6) ist abhängig von verschiedenen Einflussfaktoren wie Unternehmensgröße und -geschichte, der Bedeutung des Personalmanagements im Unternehmen, der hierarchischen Positionierung des Personalmanagements, auch von der Stellung und dem Einfluss des Personalleiters und der Kostensituation. Es existieren auch Mischformen.

Gliederung des Personalmanagements		
Funktionsorientiert	Objektorientiert	Centerorientiert
aufgabenbezogene Gliederung nach Schwerpunkten (z. B. Lohn- und Gehaltsabrechnung, Personalbetreuung)	nach Belegschaftsgruppen (Gewerbl./AT's)	Cost-Center
	divisionales Referentensystem	Service-Center
		Profit-Center
		Outsourcing

Abbildung 6: Gliederung des Personalmanagements

Bei der **funktionalen Organisation** sind die Aufgaben streng geteilt in Unterabteilungen, wobei die Aufgaben nach den Tätigkeiten getrennt werden. Bei dieser Organisationsform sind die Mitarbeiter fundierte Experten auf ihrem Spezialgebiet. Allerdings haben die Arbeitnehmer für ihre Personalangelegenheiten zu viele Ansprechpartner.

Bei der **objektorientierten Gliederung** gibt es die mitarbeiterorientierte Unterscheidung nach Belegschaftsgruppen oder bereichsbezogen (divisional) entsprechend der Aufbauorganisation des Unternehmens. Eine Weiterentwicklung ist das Referentensystem, auf das im Folgenden etwas näher eingegangen werden soll.

2.6.1.1 *Das Referentensystem*

Das Referentensystem ist eine Verbindung aus funktionaler und divisionaler Organisation des Personalmanagements. Dieses System zielt auf die umfassende, fachlich breite Betreuung zusammengehörender Unternehmenseinheiten oder Mitarbeitergruppen durch einen Personalreferenten, der für eine bestimmte Anzahl von Beschäftigten zuständig ist. Dies fördert besonders mitarbeiternahes Betreuen und Agieren.

Immer mehr Unternehmen verstehen Personalarbeit als Dienstleistung an den internen Kunden – wie Geschäftsführung, Führungskräfte, Mitarbeiter, Betriebsräte. Deshalb wird die Personalarbeit an der Organisationsstruktur des Unternehmens ausgerichtet und nicht nach Funktionen. Es gilt der Grundsatz "one face to the customer", der Personalreferent ist Ansprechpartner für alle Kundenprobleme und holt sich bei Bedarf Fachinformationen bei internen und externen Spezialisten.

Dabei können die Themenspezialisten selbst Personalreferenten sein. Hieraus wird ersichtlich, dass dieses System höhere Anforderungen an die Qualifikation des Personalbetreuers stellt.

Personalarbeit im Referentensystem bedeutet nach FRÖHLICH (1999):

1. Die Verantwortung für einen Großteil der Personalfragen liegt beim jeweiligen Vorgesetzten im Fachbereich.
2. Die Führungskraft des zu betreuenden Bereiches steht dem Personalreferent auf Anforderung als Berater zur Verfügung.
3. Der Personalreferent kann wiederum im Bedarfsfall auf Spezialisten zurückgreifen, gerade bei rechtlichen Fragen.
4. Der Personalleiter koordiniert die Arbeit der Referate und anderer Personalteams, verfolgt die Entwicklung des Personalbereichs als Ganzes (Personalcontrolling), erstellt die personalpolitischen Leitlinien und kontrolliert deren Einhaltung.

In der Praxis gibt es die verschiedensten **Variationsmöglichkeiten des Personalreferentensystems:**

- nach Zahl der zu betreuenden Mitarbeiter
- nach der Zuständigkeit der Personalreferenten auch für Spezialgebiete
- nach der Unterstützung der Personalreferenten durch Sekretariatskräfte
- nach der Zuständigkeit der Personalreferenten für die Vergütungsabrechnung
- nach der Arbeit der Personalreferenten in Teams.

Dabei sind **drei Modelle** umsetzbar.

1. Modell:

Hier besteht das Team aus Referenten, denen bestimmte Spezialaufgaben zugeordnet sind. Jedes Referat übernimmt für seinen Betreuungsbereich sämtliche Aufgaben des personalwirtschaftlichen Tagesgeschäftes, d. h. individuelle Begleitung des internen Kunden vom ersten Kontakt bis zum Ausscheiden aus dem Unternehmen. Zusätzlich übernimmt es Spezialfunktionen (z. B. Personalplanung, Konzeption und Durchführung von Führungskräftebildungen, Weiterbildung organisieren, Bildungscontrolling usw.). Der Personalreferent verfügt also über ein breites Wissen und ist gleichzeitig Spezialist für einen Schwerpunkt des Personalwesens. Inhaltlich ist dies ein großer Verantwortungsumfang, deshalb sollte die Zahl der zu betreuenden Mitarbeiter nicht zu hoch sein.

2. Modell:

In diesem Modell besteht das Team aus Personalreferenten und Spezialisten. Die Referenten übernehmen sämtliche personalwirtschaftliche Aufgaben für den Betreuungsbereich. Für Spezialaufgaben sind die Spezialisten im Team zuständig. Die Spezialisten sind somit Dienstleister für die Referenten, aber erhalten umgekehrt auch von diesen alle wesentlichen Informationen aus dem Betreuungsbereich. Die Spezialisten haben keinen unmittelbaren Kundenkontakt, aber befinden sich nah am Kundengeschehen durch ihre Integration im Team.

3. Modell:

Hier sind die Referententeams und die Spezialistenteams (Strategie, Ausbildung, Service) getrennt. Die Referate übernehmen sämtliche Betreuungsaufgaben des personalwirtschaftlichen Tagesgeschäftes, erfüllen alle personenbezogenen Aufgaben. Die Spezialisten erbringen die notwendigen Leistungen für alle Referenten, erfüllen hauptsächlich stellenbezogene Aufgaben.

Ein Beispiel für die Zusammenarbeit – das Team Strategie führt die Personalbedarfsplanung durch und erhält die Kundenanforderungen zum Personalbedarf aus den Referententeams. Das Team Ausbildung sorgt dann für die Beschaffung und Ausbildung des Nachwuchses.

Natürlich sind in der Praxis etliche Mischformen dieser Modelle vorhanden.

Vorteile des Referentensystems sind die stärkere Kundenorientierung, die verbesserte Dienstleistungsqualität und eine verstärktes Kosten-Nutzen-Denken der Personalabteilung. **Voraussetzung** sind qualifizierte Referenten als Ansprechpartner für jeden Mitarbeiter und jede Führungskraft ihres Bereiches.

Das System bringt Vorteile:

- *für den internen Kunden* – umfassende Betreuung und Beratung vor Ort, kennt seinen Ansprechpartner – schafft ein Vertrauensverhältnis, seine Belange werden schneller erkannt und umgesetzt, besonders Früherkennung von Problemen und Konfliktsituationen
- *den Personalreferenten selbst* – Erhöhung von Verantwortung und Eigenständigkeit, hat Entwicklungschance, Qualifizierung in Spezialthemen möglich, bessere Einschätzung der Perspektiven der Mitarbeiter seines Betreuungsbereiches
- *für die Referententeams* – Austausch von Spezialwissen, Ausnutzung von Synergieeffekten
- *den Personalleiter* – wird zeitlich entlastet, hat mehr Zeit für strategische Fragen
- *das Unternehmen* – schnelleres Agieren und Reagieren auf Bedürfnisse der internen Kunden, genaueres Ausrichten am Bedarf des internen Kunden, z. B.: bedarfsgerechte Angebote in der Personalentwicklung – nicht wahllos, nach Gießkannenprinzip.

Gegenüber der funktionalen Organisation des Personalbereiches bietet dieses System Vorteile, da

- die Mitarbeiter und Führungskräfte nur einen kompetenten Ansprechpartner für alle Personalfragen haben
- durch die Präsenz des Referenten vor Ort entstehen intensivere Kontakte. Diese Kundennähe erhöht die Betreuungsintensität und die Beurteilungsfähigkeit. Außerdem werden die Informationswege und die Durchlaufzeiten von Personalvorgängen kürzer.

2.6.1.2 Center-Organisation

In der heutigen Zeit rückt die Betrachtung des Personalwesens als Wertschöpfungscenter immer mehr in den Mittelpunkt. OECHSLER (2000) versteht dabei unter Wertschöpfung die Differenz zwischen den vom Unternehmen an die externen Kunden abgegebenen Leistungen und den von den Lieferanten übernommenen Leistungen. Der von der Personalorganisation erreichte Mehrwert ist zu maximieren und zu messen, um den Beitrag zum Unternehmenserfolg benennen zu kön-

nen. Deshalb erhält das Thema Kundenorientierung einen immer höheren Stellenwert, wobei die Personalorganisation die Kundenbedürfnisse erfassen muss, um diesen bestmöglich entsprechen zu können. Aber nicht kurzfristige Gewinnsteigerung ist der Fokus, sondern langfristige Unternehmenssicherung. Um die Autonomie der Personalabteilung zu erhöhen und die Koordination zu erleichtern, werden verschiedene Centerkonzepte vorgeschlagen. Das Personalwesen kann demzufolge auch in Cost-, Service- und Profit-Center gegliedert werden. Grundvoraussetzung dafür ist die Ermittelbarkeit von Kosten und Erlösen sowie die Marktöffnung.

Cost-Center	Service-Center	Profit-Center
Internes Kunden-Lieferanten-Verhältnis	Internes Kunden-Lieferanten-Verhältnis	Internes und externes Kunden-Lieferanten-Verhältnis
Interne Leistungen ohne Konkurrenz	Interne marktfähige Leistungen, Zugang zum Markt nur für externe Nachfrager	Marktfähige Leistungen intern und extern, Zugang zum externen Markt für Anbieter und Nachfrager
Budget-Vorgaben ohne Weiterverrechnung Kostendeckung über interne Kostenumlage mittels Umlageschlüssel	Kostendeckung über interne, verursachungsgerechte und kostenorientierte Transferpreise auf Basis der Selbstkosten	Kostendeckung und Gewinnerzielung über intern/extern verrechnete verursachungsgerechte Markt- und Transferpreise Unmittelbare Beeinflussung von Kosten und Erlösen

Zum **Cost-Center** wird das Personalwesen, wenn die Aufwände im Hinblick auf die Wirtschaftlichkeit immer detaillierter erfasst und analysiert werden. Es bietet sich an, wenn spezifische Leistungen aus Gesamtunternehmenssicht erbracht und von den "internen Kunden" abgenommen werden müssen, eine verursachungsgerechte Verrechnung aber nicht möglich ist. Das Cost-Center erhält periodenbezogen ein Budget, das nicht weiter verrechnet wird. Es soll eine hinsichtlich Quantität und Qualität definierte Leistung möglichst effizient erbringen. Um die Funktionsfähigkeit dieses Konzepts zu gewährleisten, müssen die Notwendigkeit der erbrachten Leistungen und die Kapazität des Cost-Centers regelmäßig überprüft werden (z. B. Benchmarking).

Zum **Service-Center** wird die Personalabteilung, wenn sie ihre marktfähigen Leistungen intern den anderen Abteilungen zu internen Verrechnungspreisen anbietet. Die nachfragenden Abteilungen werden als

Kunden behandelt, und die Personalabteilung arbeitet hierbei mit dem Ziel, ihre eigenen Kosten zu decken. Deshalb ist das Personalwesen zu hoher Qualität und Kundenorientierung und zu einem effizienten Kostenmanagement verpflichtet.

Zum **Profit-Center** wird die Personalabteilung, wenn sie neben Kostenverantwortung noch eine Vorgabe zur Gewinnerzielung erhält. Das Profit Center bietet Dienstleistungen für die internen und externen Kunden an zu markt- und kostenorientierten Preisen. Die Personalabteilung muss hier jedoch Kosten und Erlöse unmittelbar beeinflussen können und dazu entsprechende Entscheidungsbefugnisse innehaben. (BRÖCKERMANN, 2003) Der Vorteil für die Personalabteilung ist darin begründet, dass es nicht nur eher passiv auf Kostendruck und Rationalisierungsmaßnahmen reagieren muss. Es erhält selbst die Möglichkeiten, am Markt zu reagieren und eigene Gewinne zu erwirtschaften. Zum Beispiel bieten sich die Bereiche Aus- und Weiterbildung und Personalentwicklungs- und Vergütungssysteme an, ihre Leistungen anderen Unternehmen anzubieten. Voraussetzung ist natürlich eine entsprechende Marktnachfrage.

Allerdings muss man ganz genau prüfen, ob sich einzelne Aufgaben für eine fiktive oder echte marktliche Koordination eignen. Leistungen in den Bereichen Entgeltabrechnung, Verwaltung, Entwicklung und Beschaffung zum Beispiel können auch von externen Anbietern bezogen werden, so dass Marktpreise vorliegen. Diese Leistungen sind grundsätzlich vermarktbar. Aber dem gegenüber gibt es Aufgaben mit unternehmensweiter Bedeutung, die der Unternehmenssicherung dienen und nicht von der Nachfrage einzelner Führungskräfte abhängen dürfen, wie beispielsweise Mitbestimmungsmanagement, Arbeitszeitgestaltung und Personalplanung. Hier erübrigen sich Center-Überlegungen und eine Preis- bzw. Kostenüberlegung. Dann gibt es noch eine Vielzahl von unternehmensspezifischen Betreuungsleistungen, die nur begrenzt standardisiert werden können.

Weniger verbreitet, da nur für Großunternehmen oder Konzerne relevant, ist die Organisation in HR Call-Center, HR Shared Service und HR virtuell.

HR Call-Center sollten alle Fragen zum Arbeitsverhältnis klären, Standardfragen beantworten, hierzu reichen Call-Center-Agents, die trainiert und geschult werden müssen. Wenige Experten werden für andere, schwierige Fragen eingesetzt.

HR Shared Service bedeutet die Konzentration des Personalwesens auf ein Haupthaus. Der Informationsfluss erfolgt über die telefonische Klärung und Webkonferenzen, bzw. für besondere Klärungen muss ein Personaler zum Standort reisen.

Bei **HR-Virtuell** agiert die Personalabteilung als virtuelles Team. Hierbei sollen Strukturen etabliert werden, die nur der Möglichkeit nach (virtuell) vorhanden und daher nicht ohne weiteres in einem Organigramm zu erkennen sind. Die Personalaufgaben werden auf Stellen in anderen Fachabteilungen aufgeteilt, wobei der Stelleninhaber dann eine Doppelaufgabe innehat. Es sind die speziellen Kompetenzen der Mitarbeiter, die in der virtuellen Abteilung zusammengeführt werden. Man nimmt Experten, die bestimmte Themen bearbeiten, zieht diese zum virtuellen Team zusammen. So sind oftmals europäische Personalabteilungen organisiert. Zum Beispiel muss dann die Abteilung Logistik Personal mit beschaffen, operative Aufgaben und strategische Projektaufgaben (Beurteilungssysteme z. B.) bearbeiten. Die Teams bestimmen selbst, wer informell zuständig ist. Für außen Stehende erfolgt der Informationsfluss per Internet. Die Zusammenarbeit basiert also auf einer hoch entwickelten Informationstechnologie, die eine effiziente Aufgabenerfüllung bei räumlicher Trennung erst ermöglicht.

Natürlich schließt sich bei diesen Betrachtungen die Frage an, ob nicht ausgewählte Personalaufgaben kostengünstiger von Externen übernommen werden können. Dieser Weg wird auch **Outsourcing** genannt. Da dieses Thema auch im Personalwesen eine zunehmende Rolle spielt, wird nachstehend ein kleiner Exkurs zum Thema Outsourcing unternommen.

2.6.1.2.1 Outsourcing

Ein Problem der Kostenoptimierung ist die Auswahl und der Einsatz externer Partner, auch **Outsourcing** genannt.

Durch erhöhten Wettbewerbsdruck besteht die Notwendigkeit, vor allem in den betrieblichen Funktionen, Kosten zu senken, die nicht unmittelbar zur Wertschöpfung beitragen. Diese Geschäftsprozesse werden nach außen verlagert, in der Regel in die Hand unabhängiger Dritter. Ziel ist es, dass das Unternehmen sich auf seine Kernfunktionen konzentrieren kann.

Nahezu drei Viertel der deutschen Unternehmen planen, Betriebsbereiche auszugliedern. Dabei setzen die Fach- und Führungskräfte in 70 Prozent der Outsourcing-Projekte auf externe Dienstleister. Andere Modelle, wie die Ausgliederung in eine Tochtergesellschaft oder Kooperationen mit anderen Unternehmen, gibt es deutlich weniger. Zu diesem Ergebnis kommt die Benchmarking-Studie "Erfolgsmodelle im Outsourcing" von Mummert Consulting in Kooperation mit dem Spezialisten für Umfrage- und Beschwerdemanagementsoftware Inworks. Für diese Studie wurden 460 Fach- und Führungskräfte von Dezember 2003 bis Februar 2004 befragt. Dabei wurde untersucht, inwiefern Unternehmen

Outsourcing planen und wie Outsourcing in den Unternehmen umgesetzt wurde.

Hauptmotiv für Outsourcing ist vor allem die Reduzierung der Kosten. Daneben erwarten viele Betriebe, durch Outsourcing flexibler und effizienter arbeiten zu können sowie die Geschäftsprozesse und den Service zu verbessern.

Zunehmend werden in Deutschland Prozessteile wie Personalverwaltung, Finanz- und Rechnungswesen, Kredit-Management, Inkasso oder auch Beschaffungswesen ausgelagert. Beispielsweise im Bankbereich ist schon seit Jahren die Abwicklung von Wertpapiergeschäften ausgelagert worden. Die Lufthansa hat ihre gesamte Gehaltsabrechnung nach Warschau verlagert.

Die einzigen Bereiche, die man ganz klar im Unternehmen behalten muss, sind die Steuerung sowie die Strategie. Für das Personalwesen bedeutet das, solche Aufgaben wie beispielsweise personalpolitische Grundsätze, Personalentwicklung und Nachfolgeplanung, Innovationsmanagement und betriebliches Vorschlagswesen oder Kooperation mit dem Betriebsrat nicht outzusourcen.

Weiterhin wird Outsourcing auch von Unternehmen genutzt für Kantineverpflegung, Wachdienste, Reinigungsdienste, IT oder Facility Management.

Innerhalb des Personalwesens erfolgt Outsourcing vorwiegend bei der Lohn- und Gehaltsabrechnung, betrieblichen Aus- und Weiterbildung, der Personalauswahl und der Assessment-Center, beim Outplacement und Coaching.

Bei mittelständischen Unternehmen geht es bei der Entscheidung – wann und was im Personalbereich outsource – immer um die Frage, geht es um das Kerngeschäft, dann halten, geht es um sinnvollen Zukauf oder delegierbare Dienstleistungen, dann auslagern.

Es geht also bei der Fragestellung, ob der Personalmanagementprozess komplett oder teilweise outgesourct werden soll, immer um die spezifischen Kernkompetenzen des Unternehmens.

Beim Outsourcing einzelner Aufgaben muss es ein gutes Zusammenspiel zwischen allen Beteiligten geben, einschließlich eines durchgängigen Informationsflusses.

Vorteil des Outsourcens aller Personalmanagementprozesse ist es, die freiwerdende Managementkapazität für die eigentlichen Kernaufgaben des Unternehmens, für die Prozesse, die mit dem Kunden oder der

direkten Mitarbeiterführung in Zusammenhang stehen, zu nutzen. Außerdem wird durch den externen, spezialisierten Dienstleister eine hohe Qualität der Personalarbeit gesichert.

Für einen mittelständischen Produktionsbetrieb mit geringer Mitarbeiterfluktuation ist das Personalwesen eher eine Verwaltungsfunktion. Diese muss nicht zwingend im Unternehmen erfolgen. Im Gegensatz dazu ist für eine Zeitarbeitsfirma das Personalwesen mit Sicherheit ein Kernprozess.

Eindeutig erkennbar wird dies an den Leistungsbereichen des Personalwesens. Die Lohn- und Gehaltsabrechnung an einen externen Dienstleister abzugeben, ist für den Produktionsbetrieb eher kostengünstiger und sinnvoller. Anders verhält sich das bei der Zeitarbeitsfirma. Hier hängt der Geschäftserfolg des Unternehmens davon ab, wie es gelingt, das eigene Personal korrekt abzurechnen. Für Mitarbeiter einer Zeitarbeitsfirma, die ihre Arbeitsstellen häufig und kurzfristig wechseln, ist die Gehaltsabrechnung immer kompliziert, aufwendig und wenn sie extern vergeben wird, bestimmt auch teuer.

Bei der Personalsuche verhält es sich ähnlich. Für den mittelständischen Produktionsbetrieb mit einer normalen Mitarbeiterfluktuation von 3 % pro Jahr und normalem Wachstum ist die Rekrutierung eine wichtige Aufgabe. Aber ein eigener Spezialist kann dafür nicht eingesetzt werden. Es müsste diese Aufgabe an einen als Generalisten arbeitenden Personaler übergeben werden, der kein Profi ist. Gerade im Bereich Personalsuche kann es dann zu teuren Fehlbesetzungen kommen. Ein externer Dienstleister, der auf Personalrekrutierung spezialisiert ist, arbeitet hier wesentlich professioneller und effektiver. Bei der Zeitarbeitsfirma gehört die Personalsuche wiederum zum Kerngeschäft. Wirtschaftlich erfolgreich ist das Unternehmen nur, wenn für die Kunden geeignete Mitarbeiter gefunden werden.

Grundvoraussetzung für das Outsourcing ist eine gute Vorarbeit. Der Prozess muss in seiner gesamten Komplexität geplant werden. Die Auswahl der Dienstleister hat sorgfältig zu erfolgen.

Probleme beim Outsourcing aus Sicht der Führungskräfte sind:

- Verlust der Kontrolle über die eigenen Daten
- Angst vor Kosten, wenn das Outsourcing Konzept scheitert
- Anfallen unvorhergesehener, zusätzlicher Kosten
- Schwierigkeiten beim Umzug von Personal – obwohl hier Outsourcing als Chance gesehen werden sollte.

Outsourcing darf kein Kündigungsgrund sein. Arbeitnehmer können auf ihre bisherigen Rechte und Pflichten bestehen für ein Jahr nach Übernahme ihres Betriebsbereiches durch ein neues Unternehmen (s. BGB § 613a: Rechte und Pflichten bei Betriebsübergang. Und BetrVG § 111: Betriebsänderungen sowie BetrVG § 113: Nachteilsausgleich).

Die direkten Konsequenzen von Outsourcing für die Karriere des Einzelnen können in die folgenden drei großen Bereiche unterteilt werden:

1. Übernahme durch neues Unternehmen
2. Neuer Aufgabenbereich beim alten Arbeitgeber
3. Übernahme der bisherigen Aufgaben als selbstständiger Unternehmer

Der neu aufgenommene § 92a Betriebsverfassungsgesetz führt das umfassende Vorschlagsrecht des Betriebsrates und die korrespondierende Beratungspflicht des Arbeitgebers hinsichtlich Maßnahmen zur Förderung und Sicherung der Beschäftigung ein.

2.6.1.3 *Anforderungen an die Personal- Mitarbeiter und den Personalleiter*

Eine rechtliche Grundlage für die Organisationsgestaltung enthält das Mitbestimmungsgesetz (MitbestG): In Aktiengesellschaften und GmbHs mit regelmäßig mehr als 2000 Arbeitnehmern ist ein **Arbeitsdirektor** in der Geschäftsführung vorgeschrieben. Seine wesentlichen Tätigkeitsgebiete liegen in dem Personal- und Sozialwesen, der Ausbildung und Fortbildung, der Arbeitssicherheit und Arbeitsgestaltung und dem betriebsärztlichen Dienst.

Zur Personalorganisation (im weitesten Sinne) gehören auch die im Personalbereich tätigen **Mitarbeiter**. In quantitativer Hinsicht ist davon auszugehen, dass durch die Nutzung neuer Technologien eine höhere Effizienz der Personalarbeit zu erwarten ist und die Zahl der Mitarbeiter eher abnehmen wird. In qualitativer Hinsicht werden zunehmend höhere Anforderungen gestellt, deren Höhe entscheidend von Umfang, Vielfalt und Tragweite der Aufgabenstellung abhängt. Fundiertes Fachwissen in dem jeweiligen Aufgabenbereich und praktische Berufserfahrungen reichen nicht. Unternehmerisches und soziales Gespür sind notwendig, um der modernen Personalarbeit gerecht zu werden. JUNG (2003) veröffentlicht eine Auswertung der Stellenanzeigen in verschiedenen Tageszeitungen. Danach sind folgende Anforderungen erwünscht:

- Implementierung und Pflege moderner Arbeitsmittel (vorwiegend im IT-Bereich),
- Zielorientierung,
- Überzeugungskraft,

- Selbstständigkeit,
- Fachkompetenz und Fachwissen, z. B. in Arbeitsrecht, Lohnbuchhaltung, Personalplanung.

Der Personalleiter (entsprechend Führungskräfte im Personalmanagement) sollte neben der Beherrschung der Methoden und Instrumente auch bestimmte Persönlichkeitseigenschaften aufweisen. Im Einzelnen gehören insgesamt dazu nach JUNG (2003):

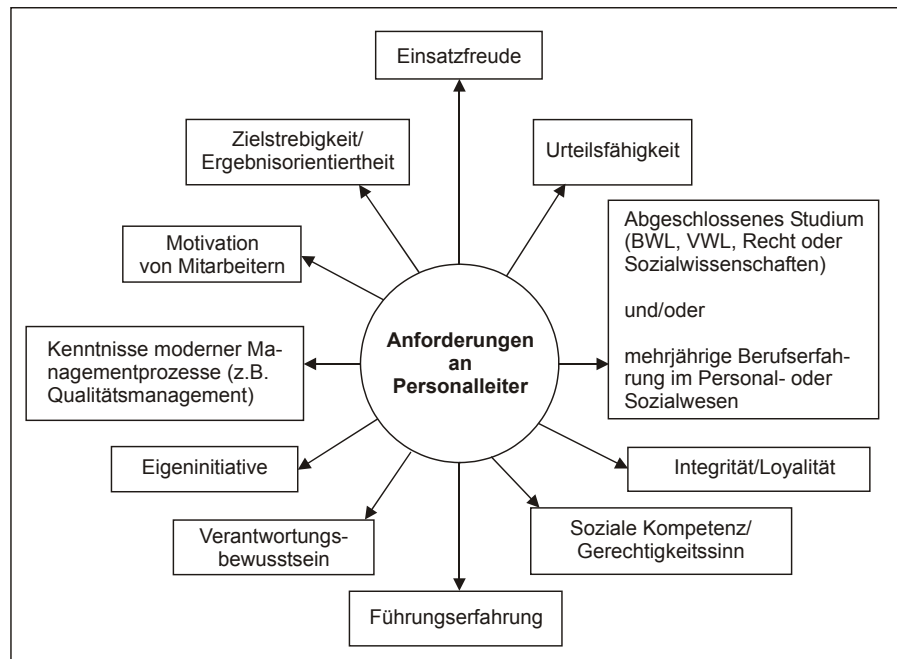


Abbildung 7: Anforderungen an Personalleiter

2.7 Personalcontrolling

Unter Controlling versteht man einen laufenden informationsverarbeitenden Prozess, der die Geschäftsleitung bei der Überwachung und Steuerung der Realisation von Plänen unterstützt. Controlling ist mehr als bloße Kontrolle, weil es nicht nur vergangenheitsbezogene Informationen bereitstellt (Umsatzstatistik, Personalstatistik), sondern in erster Linie Kennzahlensysteme liefert, die Rückschlüsse auf **künftige Entwicklungen** zulassen. Controlling schließt die Planung und Steuerung der betrieblichen Prozesse mit ein, arbeitet funktionsübergreifend, zielorientiert, koordinierend.

Aufgaben des Controllings sind z. B. die Untersuchung der Auswirkungen der betrieblichen Zielsetzungen und der Einzelplanung auf die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens (**strategisches Controlling**)

und die darauf aufbauende Mitwirkung bei der Festlegung geeigneter Maßnahmen zur Verwirklichung der möglicherweise abgeänderten Ziele (**operatives Controlling**). Außerdem ist die Einhaltung der Planrealisation laufend zu überwachen. Bei Abweichungen müssen die Ursachen analysiert (aufgedeckt) und etwaige notwendige Maßnahmen der Gegensteuerung entwickelt werden.

Beim Personalcontrolling geht es nicht um eine individuelle Kontrolle der Leistung eines einzelnen Mitarbeiters. Dies ist im Regelfall Aufgabe der direkten Führungskraft und resultiert neben der Auswahl- und Einsatzpflicht, der Information, der Zielvereinbarung, der Koordinierung und der Förderungspflicht aus der Führungsverantwortung. Angestrebt ist vielmehr eine ganzheitliche Vorgehensweise, die die gesamten Felder im Personalmanagement umfasst.

Das Personalcontrolling ist somit ein Konzept zur Überprüfung der Effektivität und Effizienz personalwirtschaftlicher Maßnahmen. *Unter Personalcontrolling sind die innerbetrieblichen Planungs- und Kontrollsysteme und –prozesse für das betriebliche Personalmanagement zu verstehen.* Mit Hilfe des Personalcontrolling erfolgt die Umsetzung von Zielen in Plandaten und konkrete Maßnahmen, sowie deren Überwachung.

Personalcontrolling ist eine Querschnittsfunktion, die zur Unterstützung der Planung, Steuerung, Kontrolle und Informationsversorgung aller personalwirtschaftlichen Maßnahmen beiträgt.

Nach SCHOLZ (2000) sind exemplarisch nachstehende Felder des Personalcontrolling zu nennen:

- Fähigkeits- und Strukturcontrolling für die Personalbestandsanalyse,
- Anforderungs- und Bedarfsstrukturcontrolling für die Personalbedarfsbestimmung,
- Beschaffungsweg- und Bewerberauswahlcontrolling für die Personalbeschaffung,
- Bildungs- und Laufbahncontrolling für die Personalentwicklung,
- Freisetzungsfom- und Freisetzungsabwicklungscontrolling für die Personalfreisetzung,
- Arbeitsplatz-, Arbeitsaufgaben- und Arbeitszeitcontrolling für den Personaleinsatz,
- Budget- und Kostenstrukturcontrolling für das Personalkostenmanagement sowie
- Motivations-, Führungs- und Kulturcontrolling für die Personalführung.

Strittig ist die organisatorische Zuordnung des Personalcontrolling; zunächst kann das Personalcontrolling als Teil des allgemeinen Controllings institutionalisiert werden. In diesem Fall besteht die Gefahr,

durch die spezifische Denkweise des Rechnungswesens ein System zu schaffen, das nur schwer den Besonderheiten des Personalmanagements gerecht werden kann. Eine zweite Variante besteht aus einer Stabsabteilung an der Unternehmensspitze. Dieses im Prinzip durchaus sinnvolle Vorgehen birgt allerdings die Gefahr einer mangelnden Akzeptanz bei der Personalabteilung, was bis zu einem aktiven Boykott führen kann. Die dritte Variante impliziert eine Einordnung in die Personalabteilung, beispielsweise gleichrangig zur Personalentwicklung. Da hier aber leicht die Sonderrolle des Personalcontrollings als übergreifende Unterstützungs- und Koordinationsfunktion verloren geht, bleibt letztlich ausschließlich die vierte Variante, bei der das Personalcontrolling in einer **Stabsstelle** (als Beratungsfunktion) fixiert wird, die dem obersten Personalverantwortlichen zugeordnet ist.

Im Vergleich zum allgemeinen Controlling nimmt das Personalcontrolling eine Sonderstellung ein, da die Mitarbeiter kein ausschließlich nach ökonomischen Gesichtspunkten disponierbarer Produktionsfaktor sind. Auch gibt es beim Personalcontrolling ein ziemliches **Akzeptanzproblem**. Die Einführung weckt zwangsläufig Befürchtungen bei den Betroffenen. Verstärkt wird dies durch die Informationstechnologie mit der Angst vor dem "gläsernen Mitarbeiter".

Im Rahmen des strategischen Personalcontrollings werden **Personal-Portfolios** eingesetzt, die **Humanressourcen-Portfolios** genannt werden. Sie können als Ist-Portfolio und als Ziel-Portfolio erstellt werden. Durch Vergleich beider können Abweichungen festgestellt und Maßnahmen zur Erreichung der strategischen Ziele eingeleitet werden.

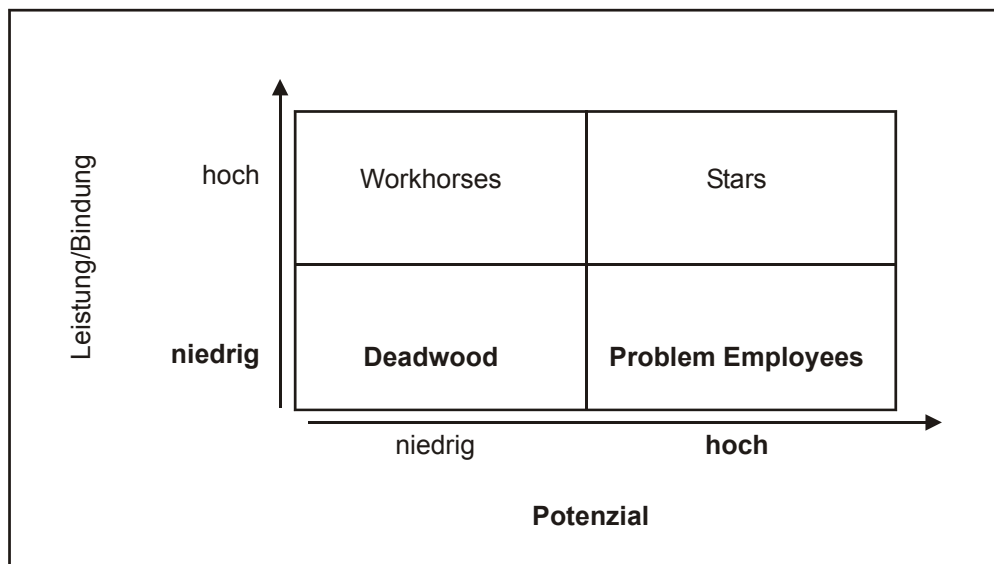


Abbildung 8: Personal-Portfolio

Daraus können Schlüsse gezogen werden:

- Deadwoods (Leistungsschwache Mitarbeiter) müssen voraussichtlich auf unbedeutendere Stellen versetzt werden.
- Workhorses (Arbeitstiere) Mitarbeiter mit starker Bindung an das Unternehmen, verfügen aber nur über geringes Entwicklungspotenzial. Sie benötigen individuelle Führung, um nicht in den leistungsschwachen Bereich abzusinken.
- Problem Employees (Problemfälle) müssen zur Verbesserung ihres Leistungsverhaltens angehalten werden. Es sind vor allem Mitarbeiter von denen man nicht weiß, ob sie längerfristig im Unternehmen bleiben möchten (Nachwuchsführungskräfte) Können durch Aufzeigen von Karriere- oder durch Bildungsmöglichkeiten zu Stars werden.
- Stars sind besonders zu fördern, da sie die herausragenden Leistungs- und Potenzialträger sind.

Das Personal-Portfolio unterstützt das Personalcontrolling vor allem in der Planungs- und Vorsteuerungsfunktion. Es lässt eine rechtzeitige Identifikation von Stärken und Schwächen in der Mitarbeiterstruktur sowie die Aufdeckung von Chancen und Gefahren zu, die durch das Personal bewirkt werden. außerdem dient das Personalportfolio als Basis für Beschaffungs-, Anreiz- und Entwicklungsstrategien.

Die meisten Personalbereiche in Klein-Unternehmen sind heute zunehmend gefordert, die Rolle des "Administrators" abzulegen und in die Rolle des aktiv gestaltenden, Veränderungen fordernden und fördernden Mitspielers im Unternehmen hineinzuwachsen. Notwendige Voraussetzung hierfür ist die Ausrichtung der Ziele des Personalbereichs an den Unternehmenszielen. Das bedeutet, dass Personalbereiche sich an ihrer Leistung und an ihrem Beitrag zum Unternehmenserfolg messen lassen müssen.

Eine Möglichkeit der systematischen Leistungsmessung bietet die **Balanced Scorecard** (BSC) nach Kaplan/Norton als ein Instrument für die strategische Unternehmenssteuerung.

Ausgangspunkt der Balanced Scorecard ist die Übersetzung der aus der Unternehmensvision (-philosophie) abgeleiteten Strategie in operative, messbare Ziele und Kennzahlen aus vier erfolgsrelevanten Perspektiven:

- Finanzperspektive
- Kundenperspektive
- Perspektive der internen Prozesse
- Lern- und Entwicklungsperspektive

Dieser BSC-Ansatz ist eine Herausforderung für den Personalbereich, denn die Idee ist, dass für den Unternehmenserfolg neben finanziellen Mess- und Steuerungsgrößen auch nichtfinanzielle, weiche Kriterien ausschlaggebend sind.

Um Ihnen einen Einblick zu geben, veröffentlichen wir mit folgender Abbildung die nach Abschluss des Prozesses entwickelte Balanced Scorecard des Personalbereichs der Lufthansa Cargo AG:

Balanced Scorecard des Personalbereiches der Lufthansa Cargo AG				
Vision:		Mit Innovation, Kompetenz und Serviceorientierung für engagierte Menschen, attraktive Strukturen und gemeinsame Werte.		
Perspektive	Finanzen des Personalbereichs	Kunden des Personalbereichs	Interne Prozesse des Personalbereichs	Mitarbeiter des Personalbereichs
Strategische Ziele	Erreichung einer marktfähigen Kosten- und ggf. Ertragsstruktur	Erhöhung der Kundenzufriedenheit durch bedarfsorientierte Produkte und Services	Vereinfachung, Standardisierung und Beschleunigung der internen Prozesse	Aufbau einer State of the Art-Personalkompetenz, die Innovationen fordert und fördert
Erfolgsfaktoren	Reduzierung von Produkt- bzw. Prozesskosten ggf. Erhöhung des Drittgeschäft-Anteils	Kundenzufriedenheit mit Produkten und Services Produkte und Services sind wertschöpfend für Lufthansa Cargo	Einhaltung der Prozesse Anzahl sofort durchgegangener Vorlagen	persönliche Kompetenz der Mitarbeiter im Personalbereich fachliche Kompetenz der Mitarbeiter im Personalbereich
Kennzahl	Kosten pro Produkt bzw. Prozess Erträge pro Produkt Anteil Drittgeschäft	Employee Commitment Index ("Wie zufrieden sind Sie mit Ihrem Personalbereich?") Personal Customer Service Index	Abweichungen pro Prozess Prozesserfüllungsquote (First Pass Yield)	Employee Commitment Index (für Abt. Personalbetreuung und Aus- und Weiterbildung) Personal Customer Service Index (Extrakt ausgewählter Fragen) Schulungstage pro Mitarbeiter
Zielwert 2001 (exemplarisch)	Kosten minus x % Erträge plus y % Anteil Drittgeschäft plus z %	Employee Commitment Index auf x bei Zufriedenheit mit Personalbereich Personal Customer Service Index von x auf y Punkte	Einhaltung x % Prozesserfüllungsquote x %	Employee Commitment Index/ Personal Customer Service Index -Extrakt "Kompetenz" Schulungstage pro Mitarbeiter in 2001
Verantwortlich:	< Name > oder < Abteilungskürzel >			

Das Thema Personalcontrolling ist sowohl für das strategische als auch für das operative Personalmanagement von größter Bedeutung und wird deshalb auch in weiteren Lehrbriefen tiefer erörtert.

2.8 Personalmarketing

Personalmarketing gehört ebenfalls zu den unverzichtbaren Querschnittsfunktionen des Personalmanagement. Unter Personalmarketing versteht man eine Denkhaltung, die den vorhandenen und potenziellen Mitarbeiter und Bewerber als Kunden begreift und ihn in den Focus des Denkens und Handelns stellt. Somit ist Personalmarketing weit mehr als nur Personalwerbung. Es ist umfassend in alle Personalfunktionen eingebunden und ist zur Denkhaltung aller personalwirtschaftlichen Aktivitäten geworden.

Grundsätzlich ist Personalmarketing eine abgestimmte Kombination von Maßnahmen, die die Mitarbeiter und Bewerber veranlassen sollen, in das Unternehmen zu kommen, langfristig zu bleiben und motiviert und engagiert Leistungen für das Unternehmen zu erbringen.

Ausgangspunkt waren in der Vergangenheit die sich in verschiedenen Branchen abzeichnenden Personalengpässe, d. h. mit Personalmarketing wurden in erster Linie Maßnahmen der externen Personalbeschaffung bezeichnet. Hier geht es schwerpunktmäßig um Mitarbeiterwerbung und Personalbeschaffung. Bei dem internen Personalmarketing sind alle Maßnahmen gemeint, die der Erhaltung oder Steigerung der Attraktivität des Unternehmens als Arbeitsplatz für die vorhandenen Mitarbeiter dienen. Der Mitarbeiter ist (interner) Kunde.

Aktivitäten des Personalmarketing erfolgen im gesamten "Lebenszyklus" des Mitarbeiters im Unternehmen – von der Werbung bis zur Freisetzung.

Grundlagen des Personalmarketing sind die Personalforschung, die Personalmarktforschung, das Unternehmensimage und das Betriebsklima.

Wichtige Instrumente des internen bzw. externen Personalmarketings sind:

- Personalimagekampagnen
- Job-Angebote im Internet, z. B. Möglichkeit der Online-Direkt-Bewerbung
- Vergabe von Praktika und Diplomarbeiten
- Teilnahme an Absolventenmessen/-kongressen
- Kontakte zu Hochschulen; in diesem Zusammenhang wird auch von Hochschulmarketing gesprochen. Die Unternehmen versuchen durch Image- und Werbekampagnen, aber auch durch direkte Kontakte zu den einzelnen Lehrstühlen, künftigen Führungsnachwuchs an den Hoch- und Fachhochschulen zu rekrutieren

- Personalforschung (z. B. Mitarbeiterbefragungen)
- Regelmäßige Beurteilungs- und Mitarbeitergespräche
- Motivationsfördernde und bindungsfördernde Vergütungssysteme
- Gut kommunizierte Laufbahn- und Karrieremöglichkeiten
- Effizient und emphatisch gestaltete Integrationsphasen für neue Mitarbeiter
- Individuelle Personalentwicklungspläne
- Usw.

2.9 Information und Kommunikation

2.9.1 Information

Systematische Planungen im Personalbereich sind nur auf einer ausreichenden informatorischen Basis möglich. Zur Beschaffung personalplanerischer Informationen ist der Planungsträger auf eine möglichst **exakte Kenntnis** des **spezifischen Informationsbedarfs** in einer bestimmten Entscheidungssituation angewiesen.

Dieser Bedarf lässt sich für Zwecke des Personalmanagements keineswegs standardisieren. Es können allenfalls wichtige **Informationskategorien** hervorgehoben werden, zum Beispiel Informationen über Personalbestände und über den Personalbedarf. Von besonderer Bedeutung ist in diesem Zusammenhang vor allem die Ermittlung des **qualitativen Bedarfs**, die zum einen in der Erfassung der Arbeitsanforderungen, die die Leistungsvoraussetzungen für eine Tätigkeit bzw. Stelle bilden, und zum anderen in der Bestimmung der Ist-Qualifikation der Mitarbeiter liegt. Außerdem gelten Informationen über den **Arbeitsmarkt, künftige Qualifikationserfordernisse** sowie **Mitarbeiter-Einstellungen** und Erwartungen als wichtige Informationskategorien. Die Festlegung des Informationsbedarfs leitet sich im Einzelnen aus der zu lösenden Aufgabenstellung ab.

Die **Informationsbeschaffung** umfasst zwei Phasen:

Zum einen die **Suche nach Informationsquellen**, soweit diese nicht schon bekannt sind, zum anderen die **Erschließung von Informationsquellen**, bei der die Inhalte der Informationsquellen abgefragt werden. Es können **interne** und **externe** Informationsquellen des Personalmanagements unterschieden werden .

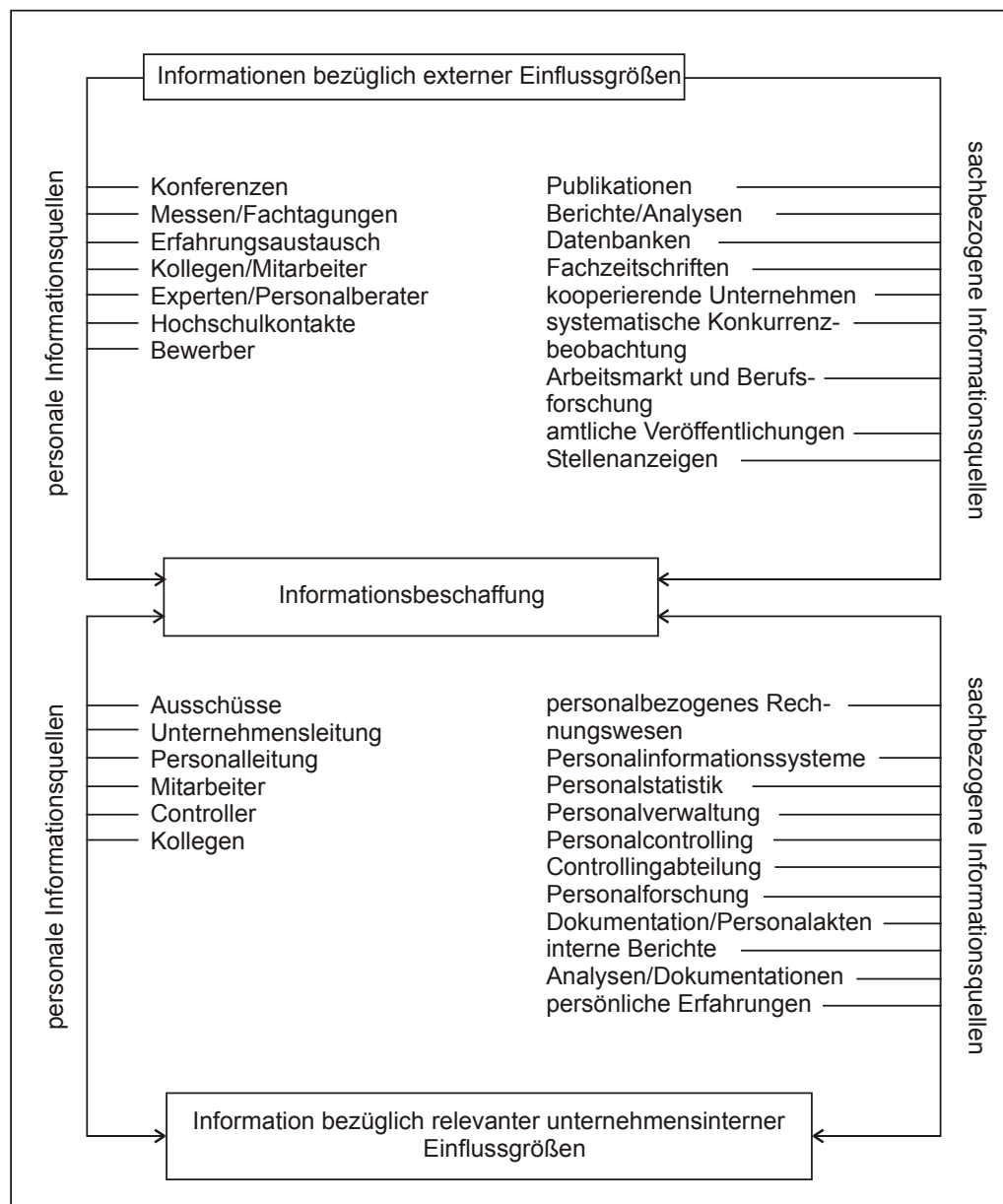


Abbildung 9: Informationsquellen des Personalmanagements im Überblick

Bei der Erschließung von Informationsquellen wird methodisch grundsätzlich zwischen **Primäranalysen** und **Sekundäranalysen** unterschieden. Erstere erfordern eine Erhebung neuer bzw. neuartiger Daten unmittelbar aus dem relevanten Untersuchungsfeld. Instrumente stellen insbesondere die Befragung und die Beobachtung dar. Kostenaspekte auf der einen Seite und der Vorteil einer detaillierten Faktengenerierung auf der anderen Seite sind hinsichtlich des Einsatzes der Primärerhebung gegeneinander abzuwägen. Dagegen werden in der Sekundärerhebung Informationen aus bereits vorhandenem Datenmaterial

gewonnen, das teilweise ursprünglich für ganz andere Zwecke als für Entscheidungen des Personalmanagements von internen (Rechnungswesen, Personalstatistik etc.) und externen Institutionen (Statistisches Bundesamt, Arbeitsmarktforschung etc.) bereitgestellt wurde.

Eine **Bewertung der Informationsquellen** kann u. a. anhand folgender Kriterien erfolgen:

- Zuverlässigkeit von Information und Informationsquelle,
- Zwecksetzung der Informationssammlung durch die Träger der Informationsquelle,
- Zugänglichkeit zur Informationsquelle,
- erschließbarer Informationsumfang,
- Beschaffungszeit und -kosten,
- Priorität und Aussagekraft der Information und
- Methodik der Informationssammlung.

Die Informationsbeschaffung muss in engem Zusammenhang mit der **Informationsaufbereitung** gesehen werden. Um dem aktuellen, tatsächlichen Informationsbedarf für bestimmte Aufgaben des Personalmanagements Genüge zu leisten, ist eine **inhaltliche Verdichtung, Verknüpfung** bzw. **Spezifikation** der vorhandenen Informationen notwendig und damit eine **problemspezifische Umwandlung** von originären in derivative Informationen. So lässt sich leicht nachvollziehen, dass z. B. die Fülle von Arbeitsmarktinformationen, die zum Beispiel das Statistische Bundesamt zur Verfügung stellt, für ein bestimmtes Unternehmen in der veröffentlichten Form nur zum Teil von Interesse ist. Ausgehend von zu lösenden Problemen müssen die Daten, die die informatorische Basis untermauern, selektiert und sinnvoll verknüpft werden. Für **Prognosen** sind dann in der Regel zusätzlich eigene Berechnungen erforderlich.

Es empfiehlt sich, zur Handhabung der zum Teil komplexen Informationsbasis mit **computergestützten Personalinformationssystemen (PIS)** zu arbeiten.

2.9.2 Kommunikation

Die Information und Kommunikation sind indirekte Führungsmittel zur positiven Beeinflussung der Motivation der Mitarbeiter.

Die Anforderungen an das moderne Personalmanagement steigen auch mit der zunehmenden personellen Alleinverantwortung einzelner Abtei-

lungen innerhalb des Unternehmens. Um ein erfolgreiches Personalmanagement betreiben zu können, bedarf es in immer größerem Umfang einer intensiven Kommunikation der Betriebsteile untereinander.

Die Kommunikation ist Voraussetzung für Aktualität der Stellenpläne, Stellenbesetzungspläne etc. Da die Abteilungen gewisse Personalverantwortung tragen, müssen Änderungen im Tätigkeitsbereich der Mitarbeiter, die an die Stellenbeschreibung des einzelnen Arbeitsvertrages gebunden sind, an das Personalmanagement weitergeleitet werden. Des Weiteren sind absehbare personelle Erweiterungen und Arbeitsplatzkürzungen gemeinsam mit dem Betriebsrat und der Personalverwaltung zu diskutieren. Das Personalmanagement ist gehalten, Ergebnisse im Bereich Controlling, Personalkostenrechnung, Besetzungspläne etc. betriebsöffentlich darzulegen. Dies geschieht mit Hilfe der Informationstechnologie oder aber in Diskussionsrunden mit den zuständigen Managern der Betriebsleitung und der Abteilungen.

Erläuterung zur Kommunikation

Information gehört zu den wichtigsten Voraussetzungen einer sachlich erfolgreichen und persönlich befriedigenden Zusammenarbeit. Der Leistungserfolg einer Arbeitsgruppe hängt z. B. davon ab, ob Vertrauen statt Misstrauen, Solidarität statt Missgunst, Mitverantwortung statt Resignation zwischen den Mitarbeitern untereinander oder zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten überwiegen. Die Information als Führungsinstrument ist unter zwei Aspekten zu betrachten. Einerseits ist sie als zweckorientiertes Wissen Voraussetzung für den Erfolg der Tätigkeit des Mitarbeiters, andererseits gibt sie dem Mitarbeiter das Bewusstsein, "Bescheid zu wissen".

Den in einer Unternehmung ständig notwendigen **Informationsaustausch** nennt man **Kommunikation**. Die reibungslose Kommunikation muss zwischen allen Betriebsbereichen gesichert sein. Zu diesem Zweck sind durch die Organisation **Informationssysteme** aufzubauen, die von jedem Arbeitsplatz aus direkten Zugriff auf die erforderlichen Daten ermöglichen.

Beispiel

Anlagen der Informationstechnologie erlauben es, innerhalb kürzester Zeit notwendige Informationen von einer Datenzentrale (Datenbank) zu erhalten. Beziehen sich solche Informationssysteme auf den Informationsbedarf der Leitungsebene, so spricht man von Management-Informationssystemen (MIS). Der Aufbau dieser Systeme verlangt eine enge organisatorische Verknüpfung der Datenverarbeitung in den betrieblichen Teilbereichen. Man spricht von integrierter Datenverarbeitung. Dies ermöglicht z. B. dem Verkaufsleiter, sich vor einem

Kundenbesuch mit allen notwendigen Daten zu versorgen, ohne den für jede Einzelinformation zuständigen Sachbearbeiter (Buchhaltung, Service, Vertreter etc.) zu befragen.

Bei der Schaffung solcher Informationssysteme stehen Organisationsfachleute mit den EDV-Abteilungen in ständigem Gedankenaustausch. Deshalb sind die EDV-Abteilungen auch meistens in die Organisationsabteilung eingegliedert.

Ein Teil des Kommunikationssystems ist durch das gewählte Leitungssystem vorgegeben. Das Leitungssystem bestimmt das Kommunikationssystem insoweit, als dass es vorschreibt, dass eine wichtige Gruppe von Nachrichten, nämlich Anordnungen und Vollzugsmeldungen, nur nach Maßgabe des Leitungssystems vorgenommen werden dürfen. Allerdings würde der Nachrichtenaustausch unter diesen Umständen sehr schwerfällig vonstatten gehen.

Isoliert man die sich aus der einzelnen Aufgabe ergebenden Beziehungen zwischen den Abteilungen, so ergibt sich das Kommunikationssystem, das die Beziehungen zwischen den Abteilungen unter dem Gesichtspunkt des Nachrichtenaustausches abbildet. Es muss daher aus dem Aufgabengefüge ein eigenes Kommunikationssystem abgeleitet werden, das auch gewisse Regeln für den Nachrichtenaustausch vorsieht, die sich beziehen können:

- auf die Kommunikationswege, die für bestimmte Nachrichten einzuhalten sind,
- auf die Form und Technik des Nachrichtenaustausches,
- auf Anlass und Zeitpunkt der Nachrichtenübermittlung.

Dabei stellen die beiden letzten Punkte allerdings schon Vorwegnahmen ablauforganisatorischer Tätigkeiten dar.

Neben dem formalen Kommunikationssystem entwickelt sich in jedem Betrieb ein **informales System**. Das kann positiv wirken, da nicht alle Fälle eines notwendigen Informationsaustausches vorherzusehen sind und das formale System möglicherweise schwerfällig ist. Es kann allerdings auch negativ wirken, wenn dadurch Nachrichten falsch gelenkt werden, z. B. einige Stellen ausgeschaltet werden.

Ein Beispiel informaler Kommunikation ist das nichtvorbereitete Gespräch zwischen einem Abteilungsleiter und seinem Mitarbeiter. Der Mitarbeiter erfüllt in letzter Zeit seine Aufgaben nur unzureichend. Das Gespräch verläuft nicht formal-hierarchisch, sondern informal, also kollegial. Dadurch werden erst einmal nicht die Fakten des Leistungsverlustes mit Auswirkungen auf die Abteilung in den Vordergrund gestellt, sondern die personellen Probleme des Mitarbeiters (z. B.

persönliche oder private Schwierigkeiten, Unzufriedenheit am Arbeitsplatz).

Informaler Informationsaustausch sind auch die Gespräche zwischen den Mitarbeitern und Abteilungsleitern in der Frühstücks- oder Mittagspause.

Der Führungskraft kommt eine besondere Rolle im Kommunikationsprozess zu, denn 80% der Arbeitszeit ist durch Kommunikation bestimmt:

- Informieren ist Führungsaufgabe und verlangt soziale Kompetenz
- Feedback, Anerkennung und Kritik sind Führungsinstrument
- Mitverantwortung für die Gestaltung der Kommunikationswege (extern und intern)
- Verantwortung für Informationsinhalte an Sitzungen, Meetings etc.
- Repräsentation und Kontakt nach innen und außen

Mitarbeiterinformationen sind also eine wichtige Führungsaufgabe und erfüllen vor allem den Zweck:

- der Förderung des Leistungsbeitrages , d. h. sie sind Grundlage für die Aufgabenerfüllung und das Ausrichten der Aktivitäten auf die Unternehmensziele
- der Identifikation mit den Unternehmenszielen und dem unternehmerischen Handeln, nur Mitarbeiter die die Unternehmensziele kennen und verstehen, können sich mit diesen identifizieren ,
- Einbindung in das Unternehmensgeschehen durch gute Information und Kommunikation, durch Partizipation
- der Schaffung und Erhaltung einer Vertrauenskultur, denn ohne ausreichende Informationen ist keine Basis für das Vertrauen gegeben
- Gerüchten, Illoyalität und Wissensmonopolen entgegenzuwirken
- Mitwissen ist Voraussetzung für Mitwirken und Mitverantwortung, Mitarbeiter als Partner der Unternehmensleitung

2.10 Zusammenfassung

Das Personalmanagement verfolgt eine duale Zielsetzung. Es hat dafür zu sorgen, dass die für die künftige Leistungserstellung erforderlichen Mitarbeiter in der entsprechenden Menge mit der für die Zielposition adäquaten Qualifikation zur "richtigen Zeit" am "richtigen Ort" zur Verfügung stehen und ihre Leistungsbereitschaft durch die Berücksichtigung individueller Ziele soweit erhalten bzw. gesteigert wird, dass der Unter-

nehmenserfolg nicht gefährdet und möglichst verbessert wird. Sie erfasst die wesentlichen Funktionsbereiche (Felder):

- Personalbedarfsermittlung,
- Personalbeschaffung,
- Personalentwicklung,
- Personalkosten,
- Personaleinsatz,
- Personalfreistellung und
- Personalerhaltung und Leistungsstimulation.

Diese Felder unterliegen der (Personal-) Planung, Organisation und Kontrolle (Steuerung) auf der Basis umfangreicher informatorischer Aktivitäten. Eine wichtige Rolle spielt das strategische Personalmanagement der obersten Leitungsebene, das langfristigen Leit- und Lenkungsfunktionscharakter aufweist und eng an die Unternehmensstrategie und -struktur gekoppelt ist. Hieraus leitet sich das taktische, handlungsbezogene und das kurzfristige und detaillierte, operative Personalmanagement ab.

Unternehmen werden durch ihre Ziele und Aufgaben bestimmt (Unternehmenspolitik). Die Personalpolitik umfasst alle Grundsätze und Entscheidungen, die sich auf die Unternehmensleitung, auf die Führungskräfte und Mitarbeiter beziehen. Sie ist Teil der Unternehmenspolitik.

Wegen der zunehmenden kundenbezogenen Initiativen der Unternehmen hat die Qualitäts- und Serviceorientierung oberste personalpolitische Priorität.

Als Rahmenbedingungen gelten strategische Entscheidungen zur Unternehmenskultur, zur Unternehmensethik und zur Unternehmensidentität (zur Corporate Identity).

Das tatsächlich gelebte Werte- und Normensystem einer bestimmten Unternehmung spiegelt sich in der Unternehmenskultur wider. Bestimmte Wahrnehmungen, Einstellungen und Erwartungen beeinflussen unternehmens- und personalpolitische Entscheidungen.

Die Corporate Identity dagegen stellt mehr eine Sollvorstellung dar und betrifft besonders das Erscheinungsbild des Unternehmens nach innen und nach außen. Gleichwohl werden auch durch die Corporate Identity personalpolitische Grundsätze grundlegend berührt.

Art, Umfang und Zuordnung der Personalorganisation entsprechen den unterschiedlichen Situationen des Unternehmens. Dabei gibt es Vor- und Nachteile für eine Zentralisation und Dezentralisation des Personalmanagements.

Außerdem gilt es, die Personalabteilung zu gliedern. Dies geschieht zum Beispiel nach Mitarbeitergruppen, nach (räumlich getrennten) Organisationseinheiten und/oder nach personalwirtschaftlichen Funktionen. Stabsstellen und Personalreferenten-Stellen ergänzen die Personalorganisationsstruktur. Die Gliederung kann funktionsorientiert, objektorientiert oder centerorientiert erfolgen.

Die Gliederung ist abhängig von verschiedenen Einflussfaktoren, zum Beispiel Unternehmensgröße, Unternehmenskultur, der hierarchischen Positionierung des Personalwesens oder auch von der Kostensituation.

Entsprechend dem Wertschöpfungsbeitrag wird das Personalwesen in Cost-, Service- und Profitcenter gegliedert.

Durch erhöhten Wettbewerbsdruck ergibt sich die Notwendigkeit der Kostenoptimierung. Damit verbunden ist das Auslagern von Prozessen und Funktionen, die nicht unmittelbar zur Wertschöpfung beitragen. Dieser Prozess wird Outsourcing genannt. Outsourcing gehört auch zu den wichtigen Managementtrends. Ziel ist es, sich auf die Kernkompetenzen zu besinnen, Kosten einzusparen und die Qualität der Unternehmens- und Personalprozesse gleichermaßen zu erhöhen.

Das Personalcontrolling verbindet die Prozesse der unternehmerischen Zielsetzung, der Planung und Steuerung mit der Informationsversorgung im Personalmanagement.

Zur Erreichung strategischer Ziele zum Leistungsverhalten und zum Entwicklungspotenzial von Führungskräften und Mitarbeitern können Personal-Portfolios beziehungsweise Humanressourcen-Portfolios eingesetzt werden. Als Managementmethode, mit der der Personalbereich mit strategischen Kennzahlen (im Rahmen der Unternehmensziele) gesteuert werden kann, gilt zunehmend die Balanced Scorecard.

Personalmarketing beinhaltet die Übertragung des Marketinggedankens und von Marketingkonzepten, insbesondere die zentrale Marketingmaxime der Kundenorientierung, auf den Personalbereich.

Durch den Einsatz von Personalmarketing-Instrumenten soll den Individualinteressen der Mitarbeiter verstärkt Aufmerksamkeit geschenkt werden. Hierdurch verspricht man sich unternehmensseitig einen stärkeren Leistungsbeitrag der Mitarbeiter und die Rekrutierung qualifizierter Mitarbeiter auf dem externen Arbeitsmarkt.

Information und Kommunikation sind als indirekte Führungsmittel zur positiven Beeinflussung der Motivation der Mitarbeiter eine wesentliche Voraussetzung für ein erfolgreiches Personalmanagement.

Ein den heutigen hohen Anforderungen entsprechendes Personalmanagement ist nur auf einer fundierten informatorischen Basis möglich. Um Informationsüberlastung auf der einen und Informationsdefizite auf der anderen Seite zu vermeiden, erfolgt zunächst eine Bestimmung des tatsächlichen Informationsbedarfs für Aufgaben des Personalmanagements. Sodann müssen Informationsquellen gefunden und erschlossen werden, bevor im (idealtypischen) Informationsmanagement-Prozess eine bedarfsgerechte Aufbereitung, Speicherung und Übermittlung an die Informationsadressaten erfolgt

2.11 Übungsaufgaben

1. Was verbirgt sich hinter der dualen Zielsetzung des Personalmanagements? Begründen Sie deren Bedeutung!
2. Corporate Identity und Unternehmenskultur sind mitentscheidend bei der Ausgestaltung des Personalmanagements. Stellen Sie die wesentlichen Merkmale von Corporate Identity und Unternehmenskultur zusammen, und kennzeichnen Sie die wesentlichen Unterschiede!
3. Inwieweit ist Personalpolitik delegierbar?
4. Erarbeiten Sie Beispiele für die folgenden hierarchisch aufgebauten Ziele:
 - a) Unternehmensziel
 - b) Abgeleitetes Unternehmens- (Bereichs-) Ziel
 - c) Strategie zur Erreichung/Durchsetzung eines Unternehmensziels
 - d) Mehrere Ziele der Personalpolitik
5. Die organisatorische Untergliederung einer Personalabteilung kann nach den personalwirtschaftlichen Funktionen durchgeführt werden.

Welche Vor- und Nachteile bietet diese Form?
6. Finden Sie Unterschiede zwischen den Begriffen "Kontrolle" und "Controlling".
7. Was sind "Arbeitstiere" beim Personal-Portfolio?
8. Was unterscheidet das interne Personalmarketing von der Personalbeschaffung ?
9. In zahlreichen Großunternehmen wird als strategisches Controlling-Instrument eine verfeinerte Kennzahlen-Analyse vorgenommen, die als Balanced-Scorecard-System bezeichnet wird. Worum handelt es sich hierbei?
10. Wie ist das Personalwesen in Ihrem Unternehmen strukturiert? Stellen Sie es kurz dar und nennen Sie Vor- und Nachteile!
11. Wie wird der Ansatz des Wertschöpfungscenters Personal praktiziert?
12. Welche Probleme oder Fragen stellen sich bei Outsourcingmaßnahmen im Personalbereich?

13. Was für Vor- und Nachteile ergeben sich beim Outsourcing der Lohn- und Gehaltsabrechnung?
14. Welche Vorteile bietet das Referentensystem?
15. Information und Kommunikation sind ein wichtiges Führungsinstrument. Begründen Sie diese Aussage!