

Alexander Haubrock
Sonja Öhlschlegel-Haubrock

Personal- management

3., überarbeitete Auflage

Kohlhammer

Kohlhammer

Alexander Haubrock, Sonja Öhlschlegel-Haubrock

Personalmanagement

3., überarbeitete Auflage

Verlag W. Kohlhammer

3., überarbeitete Auflage 2018

Alle Rechte vorbehalten

© W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart

Gesamtherstellung: W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart

Print:

ISBN 978-3-17-034422-8

E-Book-Formate:

pdf: ISBN 978-3-17-034423-5

epub: ISBN 978-3-17-034424-2

mobi: ISBN 978-3-17-034425-9

Für den Inhalt abgedruckter oder verlinkter Websites ist ausschließlich der jeweilige Betreiber verantwortlich. Die W. Kohlhammer GmbH hat keinen Einfluss auf die verknüpften Seiten und übernimmt hierfür keinerlei Haftung.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	10
Tabellenverzeichnis	11
Vorwort	13
1 Einleitung	15
1.1 Definition und Eingliederung des Personalmanagements	15
1.2 Historische Entwicklung des Personalmanagements	17
1.3 Personalmanagement und Recht	20
2 Strategisches Personalmanagement	21
2.1 Einleitung	21
2.2 Situationsanalyse	24
2.2.1 Grundgedanken	24
2.2.2 Analyse der eigenen Situation	25
2.2.3 Umfeldanalyse	33
2.2.4 Risikoanalyse	36
2.2.5 Zusammenfassung der Situationsanalyse	39
2.3 Zieldefinition	40
2.3.1 Grundgedanken	40
2.3.2 Zielfindung	41
2.3.3 Messbarkeit von Zielen	42
2.3.4 Balanced Scorecards als Mittel der Zielfindung und Zielprüfung im Personalbereich	43
2.3.5 Zusammenfassung der Zieldefinition	45
2.4 Klärung des Entwicklungsbedarfs	45
2.4.1 Grundgedanken	45
2.4.2 Zusammenfassung der Klärung des Entwicklungsbedarfs	48
2.5 Maßnahmenplanung	48
2.5.1 Grundgedanken	48
2.5.2 Maßnahmenplanung für den quantitativen Bedarf	48
2.5.3 Maßnahmenplanung für den qualitativen Bedarf	49
2.5.4 Zusammenfassung der Maßnahmenplanung	49

2.6	Realisierung und Steuerung	49
2.6.1	Grundgedanken	49
2.6.2	Zusammenfassung Realisierung und Steuerung	51
2.7	Schlussbetrachtung zur Entwicklung einer Personalstrategie ...	51
3	Mitarbeitergewinnung	52
3.1	Personalbedarfsbestimmung	52
3.1.1	Grundgedanken	52
3.1.2	Nicht-mathematische Verfahren zur Bestimmung des Personalbedarfs	53
3.1.3	Mathematische Verfahren zur Bestimmung des Personalbedarfs	56
3.1.4	Zeitliche und örtliche Personalbedarfsbestimmung	61
3.1.5	Zusammenfassung der Personalbedarfsbestimmung	62
3.2	Personalsuche und -auswahl	62
3.2.1	Grundlagen und Rahmenbedingungen	62
3.2.2	Vorbereitung der Personalsuche und -auswahl	64
3.2.3	Personalmarketing	67
3.2.4	Wege der Personalwerbung	70
3.2.5	Instrumente der Personalauswahl	73
3.2.6	Zusammenfassung Personalsuche und -auswahl	80
3.3	Integration von neuen Mitarbeitern	80
4	Personalabbau	83
4.1	Ziele und Auswirkungen	83
4.2	Sanfte Maßnahmen des Personalabbaus	84
4.2.1	Kurzfristige Personalüberkapazitäten	84
4.2.2	Langfristige Personalüberkapazitäten	85
4.3	Abschluss von Aufhebungsverträgen und Outplacement	86
4.4	Massenentlassungen	88
4.5	Zusammenfassung Personalabbau	90
5	Personalentwicklung	91
5.1	Grundgedanken	91
5.2	Voraussetzungen für Entwicklung im Unternehmen	93
5.3	Ermittlung des Personalentwicklungsbedarfs	95
5.3.1	Organisations- und Anforderungsanalyse	95
5.3.2	Personalanalyse	97
5.4	Maßnahmen der Personalentwicklung	103
5.4.1	E-Learning	104
5.4.2	Mentoring	106
5.4.3	Coaching	107
5.4.4	Trainings	108

5.4.5	Zusammenfassung der Beispiele für Maßnahmen der Personalentwicklung	109
6	Personalführung	112
6.1	Grundlagen	112
6.2	Führungstheorien	114
6.3	Management by-Ansätze	121
6.4	Kommunikation und Information	124
6.4.1	Grundgedanken	124
6.4.2	Zwischenmenschliche Kommunikation im Unternehmen	125
6.4.3	Grundlagen der Informationspolitik	127
6.4.4	Formale Mittel der Kommunikation im Unternehmen	128
6.4.5	Zusammenfassung Kommunikation und Information ...	130
6.5	Konflikte	130
6.5.1	Grundgedanken	130
6.5.2	Konfliktpotenziale im Unternehmen	131
6.5.3	Konfliktprävention und -behandlung	134
6.5.4	Zusammenfassung Konflikte	137
6.6	Motivation	137
6.6.1	Grundgedanken	137
6.6.2	Motivationstheorien	138
6.6.3	Motivation im Unternehmen	144
6.6.4	Zusammenfassung Motivation	145
7	Mitarbeiterentlohnung	146
7.1	Grundgedanken	146
7.2	Tarifverträge	147
7.3	Formen der Entgeltfestsetzung	148
7.3.1	Entgelt nach Anforderungen	149
7.3.2	Entgelt nach Leistung	149
7.3.3	Entgelt nach Hierarchiestufe	153
7.3.4	Entgelt nach Sozialstatus	153
7.3.5	Entgelt nach Alter	154
7.4	Zusammenfassung Mitarbeiterentlohnung	155
8	Arbeitszeitmanagement	156
8.1	Grundgedanken	156
8.2	Rechtliche Grundlagen	157
8.3	Arbeitszeitmodelle	159
8.3.1	Teilzeitmodelle	159
8.3.2	Altersteilzeit	161
8.3.3	Mitarbeiter und Teilzeit	162

8.3.4	Gleitzzeit	163
8.3.5	Schichtarbeit	163
8.4	Zusammenfassung Arbeitszeitmanagement	166
9	Krankheit und Gesundheit im Unternehmen	168
9.1	Grundgedanken	168
9.2	Rückkehr- und Krankengespräche	170
9.3	Psychische Erkrankungen und Abhängigkeiten	174
9.3.1	Grundgedanken	174
9.3.2	Neurotische Störungen	175
9.3.3	Suizidhandlungen	178
9.3.4	Abhängigkeit und Sucht	179
9.3.5	Affektive Psychosen	182
9.3.6	Schizophrenien	184
9.3.7	Wahn	185
9.3.8	Organische Psychosyndrome	186
9.4	Zusammenfassung Krankheit und Gesundheit im Unternehmen	186
10	Personalcontrolling	188
10.1	Grundgedanken	188
10.2	Strategie für das Personalcontrolling	190
10.3	Methoden und Verfahren des Personalcontrollings	192
10.3.1	Humanvermögensrechnung (Human Resource Accounting)	192
10.3.2	Kennzahlensysteme	195
10.3.3	Balanced Scorecards	199
10.3.4	Kostenstrukturanalyse	199
10.3.5	Prozesskostenrechnung	200
10.3.6	Target-Costing	204
10.3.7	Kundenbefragungen und Qualitätsmanagement	204
10.4	Bildungscontrolling	205
10.4.1	Allgemeines Bildungscontrolling	205
10.4.2	Evaluation von Bildungsmaßnahmen	206
10.5	Zusammenfassung Personalcontrolling	214
11	Personalinformationssysteme	216
11.1	Grundlagen	216
11.2	Aufgaben des Personalmanagements	217
12	Grundlagen des Arbeitsrechts	220
12.1	Grundgedanken	220
12.2	Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG)	221
12.2.1	Einleitung	221

12.2.2	Auswirkungen für die betriebliche Praxis	222
12.2.3	Empfehlungen für Arbeitgeber	224
12.3	Individuelles Arbeitsrecht	227
12.3.1	Arbeitsverträge	227
12.3.2	Probezeit	228
12.3.3	Ermahnungen und Abmahnungen	229
12.3.4	Kündigungen	231
12.3.5	Aufhebungsverträge und Abwicklungsverträge	234
12.3.6	Zusammenfassung individuelles Arbeitsrecht	235
12.4	Kollektives Arbeitsrecht	235
12.4.1	Grundlagen der betrieblichen Mitbestimmung	235
12.4.2	Historische Entwicklung der betrieblichen Mitbestimmung in Deutschland	236
12.4.3	Wahl und Konstituierung des Betriebsrates	238
12.4.4	Rechte und Pflichten des Betriebsrates	243
12.4.5	Wirtschaftsausschüsse	244
12.4.6	Zusammenfassung kollektives Arbeitsrecht	245
13	Internationales Personalmanagement	246
13.1	Grundgedanken	246
13.2	Diversity Management	247
13.3	Personalsuche und -auswahl im internationalen Kontext	247
13.4	Personalentwicklung im internationalen Kontext	248
13.4.1	Training interkultureller Kompetenz	248
13.4.2	Trainingsplanung und Durchführung	249
13.4.3	Entsendung von Mitarbeitern ins Ausland	250
	Literatur	251
	Stichwortverzeichnis	257

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Aufbau des Personalwesens	16
Abb. 2: Entwicklung einer Personalstrategie	23
Abb. 3: Human-Ressourcen Portfolio nach BÜHNER	26
Abb. 4: Hauptinflussfaktoren auf Unternehmen	33
Abb. 5: Austrittsrisiko für Leistungsträger nach KOBI	39
Abb. 6: Zielfindung für eine Personalstrategie	40
Abb. 7: Das »magische« Zieldreieck	41
Abb. 8: Balanced Scorecard Modell nach KAPLAN & NORTON	43
Abb. 9: Balanced Scorecard für den Personalbereich nach WICKEL- KIRSCH (1999, 2001)	44
Abb. 10: Regressionsrechnung in der Personalbedarfsbestimmung 1	60
Abb. 11: Regressionsrechnung in der Personalbedarfsbestimmung 2	61
Abb. 12: Personalmarketing	68
Abb. 13: Wege des Personalmarketings	69
Abb. 14: E-Recruiting Varianten	71
Abb. 15: Beispielhafte Struktur eines Bewerbungsgesprächs	77
Abb. 16: An der Personalentwicklung beteiligte Positionen im Unternehmen	92
Abb. 17: Beispiel einer Stellenbeschreibung	96
Abb. 18: Idealisierter Ablauf des Coachingprozesses	108
Abb. 19: Die dynamischen Komponenten des Führungsgeschehens	113
Abb. 20: Grundmodell Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung	115
Abb. 21: Das Reifegradmodell	117
Abb. 22: Der Management by Objectives-Kreislauf	122
Abb. 23: Grundmodell der Motivationstheorie von HECKHAUSEN	142
Abb. 24: Flow-Theorie von CSIKSZENTMIHALYI	143
Abb. 25: Verlaufskurven in der Leistungsentlohnung	151
Abb. 26: Modell der »Original Costs« nach FLAMHOLTZ (1985)	194
Abb. 27: ROI-Prozess in der Weiterbildung nach PHILLIP & SCHIRMER	213

Tabellenverzeichnis

Tab. 1:	Menschenbilder in der Arbeits- und Organisationspsychologie ...	19
Tab. 2:	Unternehmensstrategien und mögliche Ableitungen	22
Tab. 3:	Einflüsse auf den Personalbedarf außerhalb des Unternehmens ...	24
Tab. 4:	Einflüsse auf den Personalbedarf innerhalb des Unternehmens ...	25
Tab. 5:	Fragen beim Aufbau einer Personalstrategie	25
Tab. 6:	Empfehlungen laut Human Resource Portfolio	27
Tab. 7:	Fragebogen für Abteilungsleiter nach Grundgedanken der Portfolio-Technik	28
Tab. 8:	Klassifizierungsschema für Positionen	29
Tab. 9:	Beispiel Anforderungsprofil 1	30
Tab. 10:	Beispiel Anforderungsprofil 2	31
Tab. 11:	Profilvergleich mit anderen Unternehmen	35
Tab. 12:	Übersicht zur Abschätzung des Engpassrisikos im Personal	37
Tab. 13:	Abschätzung des Austrittsrisikos nach KOBİ	38
Tab. 14:	Fragen zur Zielfindung	41
Tab. 15:	Beispiel Balanced Scorecard im Personalbereich nach WICKEL-KIRSCH (1999, 2001)	44
Tab. 16:	Schema zur Planung des Entwicklungsbedarfs	46
Tab. 17:	Schema zur Standardisierung von Qualifikationen	47
Tab. 18:	Frageschema zur Auswahl von Lehrmethoden	49
Tab. 19:	Beispiel Aufgabengliederung	55
Tab. 20:	Beispiel Anforderungsprofil kaufmännischer Leiter	66
Tab. 21:	Phasen in der Einführung neuer Mitarbeiter nach KIESER	81
Tab. 22:	Schwierigkeiten bei der Umsetzung von Weiterbildung	94
Tab. 23:	Anforderungsprofil zur Vorbereitung einer Beurteilung	100
Tab. 24:	Beispiel für ein Beurteilungsprofil	101
Tab. 25:	Vor- und Nachteile stellungsbundener- und stellenungebundener Maßnahmen	104
Tab. 26:	Überblick über Maßnahmen der Personalentwicklung	110
Tab. 27:	Führungssituationen nach FIEDLER	117
Tab. 28:	Kernkomponenten transformationaler Führung nach BASS	120
Tab. 29:	Problemfelder beim Management by Objectives	122
Tab. 30:	Grundregelungen des Arbeitszeitgesetzes	158
Tab. 31:	Beispiel für einen Schichtplan	165
Tab. 32:	Systematisierung des Personalcontrollings	189

Tab. 33: Auszug Kennzahlen im Personalcontrolling	195
Tab. 34a: Beispiel Prozesskostenrechnung Schritt 1	200
Tab. 34b: Beispiel Prozesskostenrechnung Schritt 2	201
Tab. 34c: Beispiel Prozesskostenrechnung Schritt 3	201
Tab. 34d: Beispiel Prozesskostenrechnung Schritt 4	202
Tab. 35: Beispiel Seminarfragebogen	207
Tab. 36: Berücksichtigung des Geschlechts in der Minderheit im Listenwahlverfahren	240
Tab. 37: Zahl der Betriebsmitglieder im Verhältnis zu den wahlberechtigten Arbeitnehmern	241
Tab. 38: Zahl der freizustellenden Betriebsmitglieder im Verhältnis zu den wahlberechtigten Arbeitnehmern	242

Vorwort

Die Bedeutung des Personalmanagements ist unbestritten. Unternehmen sind sich heute darin einig, dass die Mitarbeiter das Kapital des Unternehmens sind. Mitarbeiter sind immer mehr zum wesentlichen Differenzierungsfaktor im globalen Wettbewerb geworden. Trotz dieser Erkenntnisse ist der praktische Umgang mit dem Mitarbeiterkapital nicht ohne Schwierigkeiten und Hindernisse. Dieses Buch zeigt die wesentlichen Elemente und Themenbereiche des Personalmanagements auf. Ziel ist, sowohl Praktiker im Personalmanagement wie Studierende und alle anderen Interessierten mit den unterschiedlichen Facetten dieser Disziplin vertraut zu machen. Die Inhalte werden dabei an zahlreichen Beispielen verdeutlicht. Am Ende eines Kapitels finden sich jeweils Übungsfragen, die eine Reflexion der besprochenen Inhalte ermöglichen.

Im Buch wird aus Gründen der Einfachheit durchgängig die männliche Form von Begriffen verwandt.

Unser besonderer Dank gilt den Studierenden, die sich nicht nur auf Suchmaschinen verlassen, und durch ihr eigenständiges Interesse und Denken und vor allem durch kritische Diskussion und Reflektion unser Fachwissen gefordert und gefördert haben und auf diese Weise die Entstehung und Überarbeitung dieses Buches beeinflusst haben.

Wir wünschen allen Lesern viel Vergnügen mit dem Buch und hoffen, dass sie die Anregungen finden, die sie suchen.

Greven, Juni 2018

Alexander Haubrock & Sonja Öhlschlegel-Haubrock

1 Einleitung

Die Ziele dieses Kapitels

- Die Ziele und Zielsetzungen des Personalmanagements erfahren.
- Einen historischen Überblick über das Personalmanagement erhalten.
- Die Einbindung des Personalmanagements in das Gesamtunternehmen sehen.

1.1 Definition und Eingliederung des Personalmanagements

In einem Interview antwortete der amerikanische Unternehmensberater und Managementautor *Peter Drucker* auf die Frage, was seiner Meinung nach in der heutigen Zeit mit einer Vielzahl vergleichbarer Produkte und Dienstleistungen eigentlich noch den Unterschied zwischen Unternehmen ausmachen würde: »Es sind drei Dinge – die Menschen, die Menschen und nochmals die Menschen«.

Natürlich kann man Drucker entgegenhalten, dass diese Antwort doch ein wenig plakativ sei und die komplexen Zusammenhänge, die den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens bestimmen, sehr stark vereinfacht. Diese Antwort enthält aber natürlich auch einen wichtigen und wahren Kern. Es ist heute unbestritten, dass das sogenannte Humankapital, d. h. die in den Unternehmen arbeitenden Menschen, den Unternehmenserfolg nicht alleine, aber doch zu einem großen Teil bestimmen. Genau wie andere Kapitalformen erfordert auch das Humankapital einen durchdachten und geplanten Einsatz, damit es erfolgreich wirken kann. Mit dieser Aufgabe der vollen Entfaltung des Humankapitals im Sinne des Unternehmens befasst sich das betriebliche Personalmanagement. Definiert werden kann Personalmanagement in der folgenden Weise: *Personalmanagement ist die Summe der mitarbeiterbezogenen Gestaltungsmaßnahmen zur Verwirklichung der strategischen Unternehmensziele* (GABLER, 2005).

Personalmanagement ist, und dies gibt auch die obige Definition wieder, heute weit mehr als bloße Personalverwaltung. Neben der Personalverwaltung (z. B. Vertragswesen, Abrechnungen etc.) gehören die Bereiche Personalentwicklung (z. B. Förderung und Qualifikation von Mitarbeitern), Personalbeschaffung, Entwicklung von Führungsinstrumenten und Personalorganisation (z. B. Gliederung von Abteilungen und Arbeitsaufgaben) zum betrieblichen Personalmanagement.

Das folgende Bild zeigt den möglichen organisatorischen Aufbau des Personalwesens im Unternehmen:

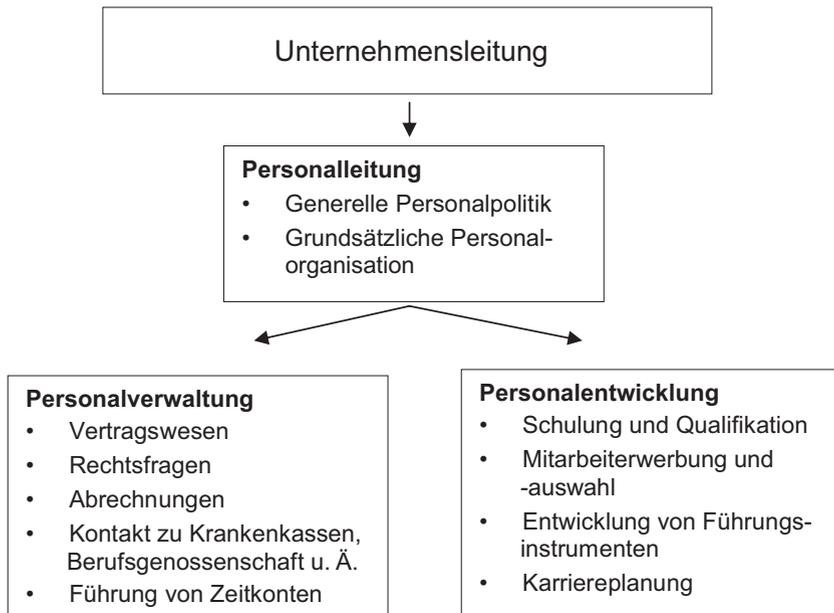


Abb. 1: Aufbau des Personalwesens

Je nach Unternehmensgröße differenziert sich das Personalmanagement dabei immer weiter aus. Die fortschreitende Digitalisierung von Aufgaben betrifft auch den Personalbereich selbst. Es ist zu vermuten, dass einfache administrative Aufgaben des Personalbereichs immer mehr technisiert werden. Dies würde dann entweder eine Verschlankung des Personalbereichs oder eine Verlagerung der frei werdenden Ressourcen hin zu neuen Aufgaben bedeuten. MANDEWIRTH (2010) prognostiziert beispielsweise, dass im Personalbereich der Zukunft die administrativen Aufgaben weitgehend automatisiert werden und dann die Hauptaufgaben des Personalmanagements in der Beratung und Betreuung von Führungskräften bzw. in der Weiterentwicklung der Personalpolitik und -strategie liegen.

Die angesprochene Erweiterung und Entwicklung der Aufgaben des Personalmanagements entstand im Laufe der Industriegeschichte durch ein sich wandelndes Bild vom Mitarbeiter. Dieses Bild und seine historische Entwicklung sollen im nächsten Abschnitt genauer beschrieben werden.

1.2 Historische Entwicklung des Personalmanagements

Mit dem Aufkommen großer bzw. personalintensiver Arbeitseinheiten in den Zeiten der Industriellen Revolution ergab sich die Notwendigkeit einer strukturierten Personalverwaltung, um den Überblick über die plötzlich vergleichsweise große Zahl von Mitarbeitern zu behalten. In Deutschland unterstreicht die Sozialgesetzgebung, die Ende des 19. Jahrhunderts durch Otto von Bismarck auf den Weg gebracht wurde, die Notwendigkeit einer Personalverwaltung. Diese erste Sozialgesetzgebung sah einen minimalen Versicherungsschutz der Arbeitnehmer vor. Bismarcks Interesse war zugegebenermaßen kein originär soziales, vielmehr veranlasste ihn die Angst vor dem aufkommenden politischen Einfluss der Sozialdemokraten zu diesem Schritt. Für die Unternehmen bedeutet dies aber den Beginn eines systematischen Personalmanagements, da nun aufgrund der Versicherungspflicht eine Personalverwaltung erforderlich wurde. Das Bild vom Mitarbeiter war zu dieser Zeit ein pessimistisches oder gleichgültiges. Der Arbeitnehmer wurde als bloßes Instrument der Aufgabenerfüllung betrachtet, nicht sehr viel anders als eine Maschine, die allein durch monetäre Anreize motivierbar sei. Diese Auffassung findet sich vor allem in den Arbeiten von *Frederick Taylor* (1856–1915) im Rahmen der sog. wissenschaftlichen Betriebsführung (scientific management) wieder. *Taylor* entdeckte allerdings auch, dass nicht jeder Mensch für jede Arbeit geeignet ist und stellte grundsätzliche Überlegungen zur Personalauswahl an, die sich dann als weitere große Aufgabe neben der Personalverwaltung etablierte. Die Überlegung, den Mitarbeiter als tatsächliches Kapital zu betrachten und die Entwicklung seiner Fähigkeiten zur Aufgabe des Unternehmens zu machen, fußt auf den Managementansätzen, die im Wiederaufbau Japans nach dem Zweiten Weltkrieg entstanden. Diese Überlegungen beeinflussten schrittweise auch die westliche Welt und führten zu der genannten Überzeugung, dass der Mitarbeiter entwicklungsfähiges Kapital des Unternehmens sei.

In Deutschland hält man im Wesentlichen bis in die 1960er Jahre des 20. Jahrhunderts an der Formel Personalmanagement = Personalverwaltung fest. Die 1960er Jahre sind dann der Aufbruch in eine immer stärkere Technisierung und damit verbundene Spezialisierung der Arbeitskräfte. Dem Personalmanagement fallen stärker Aufgaben in der Personalplanung und erste Aufgaben der Personalentwicklung zu. Es wird erkennbar, dass eine berufliche Erstausbildung nicht mehr hinreichend für ein ganzes Arbeitsleben qualifiziert. Fachliches (Weiter)Lernen und damit auch der Beginn von Personalentwicklung halten in den Unternehmen Einzug.

Die 1970er Jahre stehen im Zeichen eines Wertewandels. Der Wert der Arbeit an sich beginnt sich zu verändern. Arbeit ist nicht alleine der Broterwerb, sondern auch eine Möglichkeit der persönlichen Verwirklichung. Mitbestimmung und Mitgestaltung werden im Unternehmen wichtige Werte. Organisationen versuchen, sich stärker auf ihre Mitarbeiter hin auszurichten. Für das Personalmanagement dieser Zeit bedeutet dies vor allem eine Reflexion der Personalführung. Das klassische Bild der Führungskraft, die allein aufgrund fachlicher Qualifikationen auch Führungsautorität besitzt, wird langsam abgelöst durch die Führungskraft, die Personalführung als eigenständige Aufgabe betrachtet. Dies bringt die Entwicklung und Implementierung von Führungstrainings als Aufgabe der Personalentwicklung mit sich.

Die 1980er Jahre sind dann geprägt durch Rezession und steigenden Effektivitätsdruck. Das Personalmanagement und die Personalentwicklung übernehmen Aufgaben bei der Flexibilisierung, Rationalisierung und Effektivitätssteigerung der Arbeit. Für die Personalentwicklung heißt dies, dass neben rein fachlichen und sozialen Kompetenzen nun auch abstraktere Inhalte wie Problemlösen, Kreativität und bereichsübergreifendes Denken vermittelt werden müssen. Der Start von zahlreichen Qualitätsmanagement- oder Effektivitätssteigerungsprogrammen wie z. B. Total Quality Management spiegeln die Erfordernisse dieser neuen Fähigkeiten wider.

Die 1990er Jahre schließlich bringen den Anspruch an den unternehmerisch handelnden Mitarbeiter. Personalmanagement wird als wesentliche Unternehmensfunktion verstanden. Mitarbeiter sind das »Kapital« des Unternehmens. Für das Personalmanagement bedeutet dies, eine umfassende unternehmensinterne Dienstleistung zu bieten, die kurz gesagt das Ziel hat, dass die richtigen Menschen zur richtigen Zeit in der richtigen Anzahl mit der richtigen Qualifikation am richtigen Arbeitsplatz sind.

Der Beginn des neuen Jahrtausends, hat keine Änderung in der Wichtigkeit des Personalmanagements mit sich gebracht. Es kommen allerdings neue und weitere Herausforderungen für das Personalmanagement hinzu. Die Internationalisierung von Unternehmen schreitet fort. Interkulturelle Kompetenzen und das Umgehen mit »Diversität« werden dabei immer wichtigere Themen. Gesundheit als einer der großen gesellschaftlichen Werte, findet immer mehr Einzug in Unternehmen. Gesundheitsmanagementprogramme werden inzwischen von vielen Unternehmen als Aufgabe des Personalmanagements betrachtet und durchgeführt. Mitarbeiterseitig gibt es leicht veränderte Werte, auf die sich Unternehmen und Personalmanagement einstellen müssen. WUNDERER und DICK (2007) beschreiben u. A. ein wachsendes Streben nach Sinnsuche in der Arbeit und Work-Life Balance.

Die aktuellen Herausforderungen im Personalmanagement liegen vor allem in der Gestaltung der Arbeit unter Berücksichtigung neuer Technologien und der Digitalisierung. Industrie 4.0, die Energiewende und die schrittweise Abkehr von Verbrennungsmotoren hin zu Elektromotoren sind nur Beispiele für eine rasante technologische Entwicklung und die Digitalisierung der Arbeitswelt. Diese Entwicklungen haben unterschiedliche Auswirkungen auf Arbeit, die Menschen in Unternehmen und das Personalmanagement. Die technologischen Entwicklungen bringen einen massiven Qualifizierungs- und Entwicklungsbedarf mit sich. Gleichzeitig werden gering qualifizierte Tätigkeiten in Industrieländern immer seltener. Wie schnell einfache Tätigkeiten und ganze Berufe wirklich automatisiert werden ist offen, unbestritten ist aber, dass dies geschieht. Diese Entwicklungen werden im Rahmen der Personalentwicklung, der Personalorganisation und der Personalplanung natürlich auch das Personalmanagement beschäftigen. Vor allem aber verändert sich Arbeit an sich. Arbeit flexibilisiert sich derzeit in jeglicher Hinsicht, d. h. insbesondere zeitlich und räumlich. Arbeitszeiten werden immer flexibler. Arbeit ist nicht mehr an einen Arbeitsplatz im Unternehmen gebunden. Dies ist zum einen eine organisatorische Herausforderung, zum anderen aber auch eine Herausforderung für die Fürsorge gegenüber den Mitarbeitern. Der ehemals klassische Feierabend mit dem Verlassen des Unternehmens ist nicht mehr existent.

Mitarbeiter müssen auch zunehmend davor geschützt werden, die Bereiche berufliches und privates nicht bis zur Unkenntlichkeit zu vermischen. Hinsichtlich der Aufgabenerfüllung lässt sich beobachten, dass die Arbeitsaufgaben im Team ohne Berücksichtigung von Hierarchien zunehmen. Dies stellt neue Herausforderungen an die Struktur von Aufgaben und die Führung.

Die Entwicklungen des Personalmanagements spiegeln auch die Entwicklung darüber wider, wie der Arbeitnehmer bzw. wie Menschen im Unternehmenskontext gesehen werden. Von einem bloßen Erfüllungswerkzeug hat sich ihre »Position« zu einem stetig lernenden, selbstbewussten und komplexen Individuum gewandelt. Die folgende Übersicht verdeutlicht noch einmal die Entwicklung:

Tab. 1: Menschenbilder in der Arbeits- und Organisationspsychologie (n. KAUFFELD & SAUER, 2014)

Phase	Ab/bis ca.	Grundgedanken	Hauptaufgaben des Personalmanagements Hauptaufgabe des
Economic Man	Bis ca. 1930/40	Mitarbeiter sind hauptsächlich monetär motivierbar und handeln zweckrational.	<ul style="list-style-type: none"> • Kaufmännische Bestandspflege der Personalkosten • Schaffung monetärer Anreize. • Arbeitsorganisation
Social Man	Ab ca. 1940	Betrachtung des Unternehmens als soziales System. Für Arbeitsmotivation sind soziale Beziehungen, Teilnahme an Entscheidungen u. Ä. wichtig.	<ul style="list-style-type: none"> • Veränderung der Arbeitsorganisation • Teamarbeit
Self actualizing Man	Ab ca. 1960	Humanisierung der Arbeit. Arbeit als Möglichkeit der persönlichen Entwicklung.	<ul style="list-style-type: none"> • Personalentwicklung • Ausweitung von Verantwortungsbereichen (Job-Enrichment)
Complex Man	Ab ca. 1980	Menschen sind Individuen mit Bedürfnissen, die sich in Abhängigkeit der persönlichen Situation verändern.	<ul style="list-style-type: none"> • Anpassung an veränderte Umweltbedingungen • Berücksichtigung des Individuums.
Virtual Man	Ab ca. 2000	Verstärkung der Individualisierung und gleichzeitig Technisierung und Digitalisierung; Wertschöpfung durch Kopfarbeit: Mitarbeiter sind die wertvollste und sensitivste Ressource.	<ul style="list-style-type: none"> • Passung zwischen Mensch und Digitalisierung • Ausweitung der individuellen Arbeitsgestaltung.

1.3 Personalmanagement und Recht

Das Verhältnis zwischen Unternehmen und Mitarbeitern ist in der Bundesrepublik durch zahlreiche Gesetze und Verordnungen geregelt. In diesem Sinne ist auch das Personalmanagement in vielfacher Hinsicht gesetzlichen Regelungen unterworfen. Dabei gibt es kein eigenes Personalrecht, sondern zahlreiche Gesetze und Verordnungen finden direkt oder indirekt im Personalbereich Anwendung bzw. haben Auswirkungen auf diesen.

Wichtige Gesetze und Verordnungen sind dabei u. a.

- das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (Verbot von Diskriminierung),
- das Betriebsverfassungsgesetz (Mitbestimmung der Mitarbeiter),
- das Bundesurlaubsgesetz (Mindestanspruch auf Urlaub),
- das Jugendarbeitsschutzgesetz (Beschäftigung von Jugendlichen),
- das Kündigungsschutzgesetz (Rechtmäßigkeit von Kündigungen),
- das Lohnfortzahlungsgesetz (Fortzahlung von Bezügen z. B. bei Krankheit),
- das Mutterschutzgesetz (besonderer Schutz für Frauen für die Zeit vor und nach der Entbindung),
- das Schwerbehindertengesetz (Eingliederung und Schutzvorschriften für Schwerbehinderte),
- die Vorschriften der Arbeitszeitverordnung (Höchstdauer der Arbeitszeit).

Hinzu kommen die Bestimmungen der Sozialgesetzgebung, die im Sozialgesetzbuch u. a. die gesetzliche Kranken-, Arbeitslosen-, Renten- und Unfallversicherung regeln. Auf einzelne Bereiche der Rechtsverordnungen wird in den folgenden Kapiteln näher eingegangen.

Übungen

Ausgangslage:

Sie sind Personalleiter eines mittelständischen Unternehmens für Call-Center- und Telefonmarketing-Dienstleistungen. Zum jetzigen Zeitpunkt beschäftigt das Unternehmen rund 100 Mitarbeiter, davon rund 50 als Teilzeit-Mitarbeiter. Als Führungskräfte gibt es neben Ihnen fünf Projektleiter, die das Tagesgeschäft überwachen und koordinieren, einen Marketingleiter und einen kaufmännischen Leiter. Sie unterstehen direkt der Geschäftsführung.

- Welche Aufgaben fallen nach Ihrer Planung in den Personalbereich?
Konkretisieren Sie diese Aufgaben und machen Sie deutlich, wo und wie der Personalbereich mit den anderen Bereichen vernetzt sein muss.

2 Strategisches Personalmanagement

Die Ziele dieses Kapitels

- Den Zusammenhang von Unternehmensstrategie und Personalstrategie erkennen.
- Das Vorgehen in der Entwicklung einer Personalstrategie erfahren.
- Instrumente in der Strategieentwicklung kennen lernen.

2.1 Einleitung

Zuweilen lässt sich in Vorträgen hören: »Kultur isst Strategie zum Frühstück« oder als Steigerung »Culture eats strategy for breakfast, lunch and dinner«. Letzteres wahrscheinlich bei besonders hungrigen Kulturen. Die oben Aussprüche werden häufig dem amerikanischen Managementexperten Peter Drucker zugeschrieben. Eine verlässliche Quelle hierfür oder eine Zitation gibt es allerdings nicht. Natürlich stimmt es, dass sich Unternehmungen auch um ihre Kultur bemühen müssen und dass ein alleiniges Konzentrieren auf Strategie wenig hilft. Umgekehrt gilt allerdings sicher auch, dass eine (Unternehmens-) kultur ganz ohne Strategie bald auch nichts mehr zu essen hat.

Damit Personalmanagement im Unternehmen sinnvoll, d. h. für das Unternehmen und für die Mitarbeiter fruchtbar und gewinnbringend durchgeführt werden kann, bedarf es einer ausführlichen strategischen Planung des Personalmanagements. Trotz sonst guter Personalarbeit wird der Teil der strategischen Planung des Personalmanagements in vielen Unternehmen vernachlässigt, da er zunächst abstrakt und theoretisch klingt. Gerade viele kleine und mittlere Unternehmen gehen auch häufig davon aus, dass sich in ihren schnell verändernden Märkten oder aufgrund der guten Überschaubarkeit des Unternehmens eine strategische Planung speziell in diesem Bereich nicht lohnen würde. Diese Einstellung beruht vielleicht auf einem Missverständnis von dem, was strategisches Personalmanagement eigentlich bedeutet. Personalmanagement ist kein Wert an sich und findet nicht losgelöst vom Unternehmen statt. Vielmehr gilt: Personalmanagement macht nur in Verbindung mit der Gesamtstrategie des Unternehmens Sinn. Vor der Klärung der Strategie des Personalmanagements (im Folgenden der Einfachheit halber auch Personalstrategie genannt) steht daher die Klärung der grundsätzlichen Unternehmensstrategie. Strategisches Personalmanagement bedeutet, der Personalarbeit die Richtung zu

geben, die sie braucht, um die Gesamtziele des Unternehmens sinnvoll zu unterstützen. Personalarbeit ohne ausdrückliche Ziele und ohne einen strategischen Rahmen kann diese anspruchsvolle Aufgabe nicht wirklich erfüllen und dies bedeutet letztlich Verschwendung im Bereich der Humanressourcen. Aus diesem Grund wird der Bereich des strategischen Personalmanagements im Folgenden sehr gründlich ausgeführt.

Die oben erwähnten Auswirkungen der Unternehmens- oder Geschäftsstrategie auf die Strategie und die Aufgaben des Personalmanagements werden in der folgenden Übersicht verdeutlicht:

Tab. 2: Unternehmensstrategien und mögliche Ableitungen

Grundstrategie des Unternehmens	Ableitungen für das Personalmanagement
Expansion (Ausweitung der vorhandenen Aktivitäten)	<ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung der Mitarbeiterqualifikationen in Richtung der neuen Aktivitäten • Personalbedarfsplanung • Personalorganisation • Personalsuche, -auswahl und -integration
Diversifikation (Aufnahme neuer Aktivitäten aus eigener Kraft oder durch Kauf)	<ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeiterqualifikationen in Richtung der neuen Aktivitäten • Integration der Mitarbeiter gekaufter Unternehmen • Neuorganisation der gekauften Unternehmensteile • Personalorganisation • Personalsuche, -auswahl und -integration
Konsolidierung (keine neuen Aktivitäten, Bestand erhalten oder sogar verringern)	<ul style="list-style-type: none"> • Erhaltung von Qualifikationen und Anpassung an technischen und sozialen Fortschritt • Karriereplanung • Kontrolle der Fluktuation • Nachfolgeregelungen • Neu- und Umorganisation von Abteilungen und Positionen • Sozialpläne
Technisierung (Erneuerung/ Erweiterung der technischen Ausstattung)	<ul style="list-style-type: none"> • Qualifikationen zur Anpassung an technischen und sozialen Fortschritt • Neu- und Umorganisation von Abteilungen und Positionen
Kooperation	<ul style="list-style-type: none"> • Abgleichen und Erweitern von Qualifikationen • Neu- und Umorganisation von Abteilungen und Positionen

In den obigen Beispielen kann man auch von einer abgeleiteten Personalstrategie sprechen, d. h. die Unternehmensstrategie bestimmt die Strategie und damit auch die Maßnahmen des Personalmanagements.

Eine Umkehrung der Reihenfolge »Personalstrategie folgt der Unternehmensstrategie« wird in der sog. »ressourcenorientierten Personalstrategie« vorgenommen. Hier bestimmt die Personalstrategie die Unternehmensstrategie. Anstatt zu fragen, »welches

Personal brauchen wir für die Umsetzung der Unternehmensstrategie?« fragt man: »Welche Märkte/Geschäftsfelder lassen sich mit den aktuellen sowie den potenziellen Qualifikationen der Mitarbeiter erschließen?«

Die ressourcenorientierte Personalstrategie bildet aber den (theoretischen) Ausnahmefall. In aller Regel sind Unternehmen auch bei großer Flexibilität nicht in der Lage, ein solches strategisches Modell anzuwenden. Daher wird die ressourcenorientierte Strategie auch im Folgenden vernachlässigt und die Ausführungen beschränken sich auf den »Normalfall«, also der Ableitung einer Personalstrategie aus der Unternehmensstrategie.

Die Entwicklung einer Personalstrategie umfasst typischerweise die folgenden fünf Schritte:

1. Die Situationsanalyse, bestehend aus der Analyse der eigenen Situation, der Konkurrenzanalyse und der Umfeldanalyse.
2. Die Zieldefinition, d. h. die Festlegung des Zielzustandes/der Zielzustände in Bezug auf die Unternehmens- oder Geschäftsstrategie.
3. Die Klärung des Entwicklungsbedarfs mit einer Analyse der Soll-Ist-Abweichung.
4. Die Maßnahmenplanung als Konkretisierung der Handlungen zur Überwindung der Ist-Soll-Abweichung.
5. Die Realisierung, d. h. die Durchführung von Maßnahmen und Überprüfung der Zielerreichung.

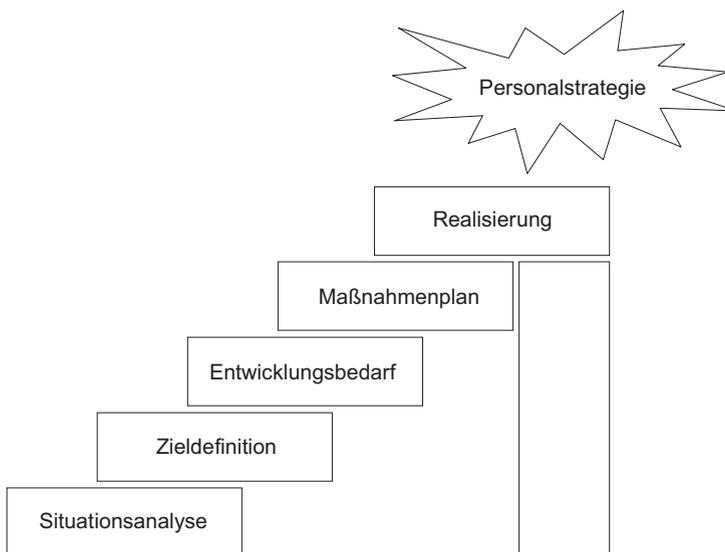


Abb. 2: Entwicklung einer Personalstrategie

2.2 Situationsanalyse

2.2.1 Grundgedanken

Wie der Name sagt, geht es in diesem Schritt darum, die Ausgangssituation für die spätere Strategie zu ergründen. Die Situationsanalyse umfasst dabei drei Teilschritte: die Analyse der eigenen Situation (die strategische Ausrichtung des Unternehmens und die Auswirkungen auf den Personalbereich, der Qualifikationsstand der Mitarbeiter u. Ä.), die Umfeldanalyse (die Attraktivität des eigenen Unternehmens für Mitarbeiter, wesentliche Einflussfaktoren aus dem wirtschaftlichen und sozialen Umfeld) und eine Risikoanalyse (besondere Risiken im Personalbereich). Grundgedanke der Situationsanalyse ist, dass die Ausgangssituation des Personalmanagements, wie andere Unternehmensbereiche auch, von unterschiedlichen externen und internen Faktoren beeinflusst wird. In der folgenden Übersicht vom Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft (RKW, 1996, zitiert nach SCHOLZ, 2014) werden einige Einflussfaktoren und ihre Auswirkungen dargestellt:

Tab. 3: Einflüsse auf den Personalbedarf außerhalb des Unternehmens

Faktoren	Wirken auf	Sind zu bestimmen durch
Gesamtwirtschaftliche Entwicklung (u. a. Bruttosozialprodukt, Preise und Löhne, Arbeitsmarkt)	Absatzmöglichkeiten des Unternehmens	Trendanalysen, Schätzungen
Branchenentwicklung, Marktstrukturveränderungen		Marktanalysen
Entwicklung staatlicher Einflüsse (z. B. Außenhandels-, Wirtschafts- und Finanzpolitik)		Analyse wirtschaftlicher Daten und Prozesse
Veränderungen im Sozial- und Arbeitsrecht	z. B. Arbeitszeit und Einsatzbedingungen der Arbeitskräfte	Analyse der sozialpolitischen, arbeitsrechtlichen und tariflichen Entwicklung
Tarifentwicklung (z. B. Arbeitszeit und Arbeitsbedingungen)		
Technologische Veränderungen	Gestaltung der Produktionstechnologie	Analyse technologischer Trends

Tab. 4: Einflüsse auf den Personalbedarf innerhalb des Unternehmens

Faktoren	Wirken auf	Sind zu bestimmen durch
Geplante Absatzmenge, geplante Produktionsmittel, Produktionsmethoden, Arbeitsorganisation, Unternehmensorganisation, durchschnittliche Leistung der eingesetzten Arbeitskräfte, Arbeitszeit und Urlaubsregelung	Quantitativer und qualitativer Personalbedarf	Unternehmenspolitik, Absatzplan, Investitionsplan, Produktionsplan, Kennzahlen, die auf Erfahrungs- oder Messwerten beruhen
Fehlzeiten	Reservebedarf	Fehlzeitanalyse
Fluktuation	Ersatzbedarf	Fluktuationsanalyse
Interesse und Bedürfnisse der Mitarbeiter	Motivation	Mitarbeiterbefragungen

2.2.2 Analyse der eigenen Situation

Die Analyse der eigenen Situation befasst sich mit den Fragen:

- Welche strategischen Ziele verfolgt das Unternehmen und wie kann die Personalentwicklung diese Ziele unterstützen?
- Welche Mitarbeiter will das Unternehmen?
- Welche Mitarbeiter haben wir heute?
- Wie ist der Qualifikationsstand der heutigen Mitarbeiter?

Ausgangspunkte der Überlegungen sind also die wirtschaftliche Lage des Unternehmens sowie seine strategischen Ziele und Pläne. Auf diese Dinge muss sich eine Personalstrategie beziehen, um für das Unternehmen gewinnbringend zu sein. Die folgende Tabelle zeigt, welche Punkte zunächst geklärt werden müssen:

Tab. 5: Fragen beim Aufbau einer Personalstrategie

Zu klärende Punkte
Welche Grundstrategie(n) (Expansion, Diversifikation, Konsolidierung, Technisierung, Kooperation) verfolgt das Unternehmen?
Was bedeutet(en) diese Grundstrategie(n) für die einzelnen Unternehmensbereiche/Einheiten/ größere Abteilungen?
Wie wirkt (wirken) sich diese Grundstrategie(n) auf den quantitativen Personalbedarf in den einzelnen Unternehmensbereichen/ Einheiten/ größere Abteilungen auf den unterschiedlichen Mitarbeitererebenen aus?