

1 Personalmanagement: Eine Einführung

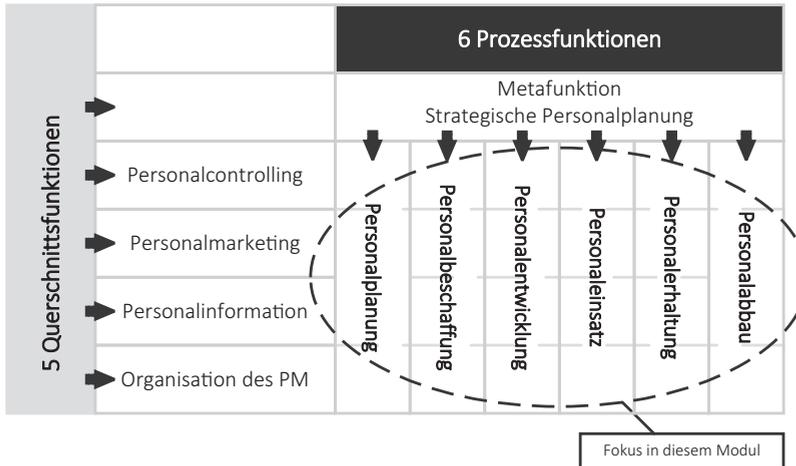


Abb. 1: Prozess- und Querschnittsfunktionen des Personalmanagements (Quelle: In Anlehnung an Thom/Blum/Zaugg (1998), S. 289)

Bis in die 1950er Jahre wurde der Mensch – insbesondere im Sinne von Gutenberg (1958) – vornehmlich als Produktionsfaktor im Leistungserstellungsprozess von Unternehmen betrachtet. Mit Gründung des Instituts für Betriebswirtschaft und Sozialpraxis in München im Jahr 1946 durch Prof. Guido Fischer erlangten die Themen rund um Menschen und Arbeit im Betrieb erhöhte Aufmerksamkeit. Anfang der 1960er Jahre wurde an der Universität Mannheim der erste Lehrstuhl für Personalwirtschaftslehre als Teildisziplin der Betriebswirtschaftslehre gegründet. Damit gewannen personalbezogene Themen – sowohl im Forschungsbereich als auch im Unternehmenskontext – zunehmend an Bedeutung. Vor dem Hintergrund der Entwicklung des Personalbereichs von einer eher passiv-verwaltenden Instanz zu einer aktiv-steuernenden Managementdisziplin setzte sich Mitte der 1980er Jahre allmählich der Terminus ›Personalmanagement‹ durch (vgl. Scholz (2014), S. 3). In diesem Zusammenhang hat sich das Tätigkeitsspektrum des Personalmanagements stetig ausgedehnt, sodass man heute von fünf grundlegenden Querschnittsfunktionen und sechs basalen Prozessfunktionen des Personalmanagements spricht (siehe Abbildung 1).

Orientierung

Der Begriff ›Personal‹ umfasst Mitarbeiter sämtlicher Hierarchiestufen und Tätigkeitsbereiche, die in einem Unternehmen tätig sind und in ei-

Begriffliche Grundlagen: Personal, Personalwirtschaft und Personalmanagement

nem vertraglich geregelten Verhältnis zu diesem stehen. Das Personal ist Träger von Leistungen, Bedürfnissen und nicht zuletzt von Werten.

Die Personalwirtschaft kann sowohl als Funktion als auch als Institution betrachtet werden. Als *Funktion* umfasst sie alle personalwirtschaftlichen Aufgaben, die im Hinblick auf festzulegende Ziele erfüllt werden müssen. Synonym dazu wird auch der Begriff ›Personalarbeit‹ angewendet. Ferner gehören zum funktionalen Begriff vor allem administrative Tätigkeiten, wie beispielsweise die Lohnabrechnung oder das Führen einer Personalstatistik. Diese Aufgaben gehören originär in den Bereich der Personaladministration. Als *Institution* beinhaltet die Personalwirtschaft alle organisatorischen Einheiten, die zentral oder dezentral personalwirtschaftliche Aufgaben wahrnehmen. In diesem Zusammenhang wird vom Personalwesen gesprochen.

Der Begriff ›Personalmanagement‹ entstammt dem angelsächsischen Raum, wobei die Sichtweise vertreten wird, dass personalwirtschaftliche Aufgaben Führungsaufgaben sind. In Anlehnung zum amerikanisch verstandenen Human Resource(s) Management werden dabei besonders die strategischen Aspekte betont. Der Begriff ›Personalmanagement‹ ist auch Ausdruck des Trends zur (Re-)Ökonomisierung, das heißt, Personal als strategischen Erfolgsfaktor und als Kernkompetenz zu sehen.

Zusammenhang von Personalmanagement, Personalführung und Organisationsentwicklung

In einer systemischen Betrachtungsweise von Unternehmen haben das Personalmanagement, die Personalführung und die Organisationsentwicklung jeweils eine interdependent-rekursive Funktion. Sie greifen wie Zahnräder ineinander und beeinflussen bzw. bedingen sich damit gegenseitig. Das Personalmanagement übernimmt durch die Entwicklung, Einführung und Erfolgsevaluation von Konzepten die Funktion der indirekten Systemgestaltung. Sie grenzt sich von der Personalführung, die als direkte Systemlenkung verstanden wird, insofern ab, als hier die zuvor erstellten Konzepte in der persönlichen Interaktion und in der Handhabung der verhaltenssteuernden Personalinstrumente angewendet werden. Dabei tragen einerseits das Personalmanagement und die Personalführung in ihrer gestaltenden und lenkenden Funktion im Zeitablauf und andererseits eigenständige, evolutorische Lernprozesse zur ständigen Systementwicklung bei.

Abb. 2: Zusammenhang Personalmanagement, -führung und Organisationsentwicklung (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Hilb (2001), S. 12)



Im Personalmanagement werden Effizienzziele, die sich auf das Verhältnis von Faktorsertrag und Faktoreinsatz beziehen, und Effektivitätsziele, welche die Ziel-Ergebnis-Relationen betrachten, unterschieden. Die *Effizienzziele* werden sowohl unter ökonomischen als auch sozialen Gesichtspunkten differenziert. Bei der ökonomischen Effizienz geht es vor allem um die Wirtschaftlichkeit bezüglich des Faktors ›Arbeit‹ und die Arbeitsproduktivität, während die soziale Effizienz vor allem die Mitarbeiterzufriedenheit, also die Erfüllung der Erwartungen, Bedürfnisse und Interessen des Personals, fokussiert. Dazu gehören beispielsweise die Entwicklung individueller Fähigkeiten, der soziale Kontakt und die Selbstverwirklichung. Die *Effektivitätsziele* beziehen sich immer auf die Erreichung der übergeordneten Organisationsziele. Im Personalmanagement betrifft das vor allem die Bereitstellung der erforderlichen Personalkapazitäten zur rechten Zeit am rechten Ort sowohl in qualitativer – das heißt, mit der entsprechenden Leistungsfähigkeit sowie Leistungsbereitschaft – als auch in quantitativer Hinsicht (vgl. Bisani (1995), S. 55).

Zielstellungen des Personalmanagements

Unternehmen befinden sich in ihrer Eigenschaft als sozio-technische und offene Systeme in permanenter Interaktion mit der unternehmensexternen Umwelt. Sie werden unter anderem von politischen, rechtlichen, wirtschaftlichen und sozialen Rahmenbedingungen sowie den verschiedensten Entwicklungen, Trends und Interessensgruppen beeinflusst. Innerhalb der Unternehmen, in der sogenannten unternehmensinternen Umwelt, finden sich unter anderem aufbau- und ablauforganisatorischen Elemente, strategische Orientierungen, kulturelle Wertemuster sowie komplexe Macht- und Interessensbeziehungen. Das Personalmanagement hat die Aufgabe, in seinem Wirkungsbereich sowohl die unternehmensexternen und -internen Bedingungen zu berücksichtigen und proaktiv die personalpolitischen Handlungsfelder adäquat zu bedienen.

Personalpolitische Handlungsfelder und Einflussfaktoren

Unternehmensexterne Umwelt	Unternehmensinterne Umwelt
<ul style="list-style-type: none"> • Standort und Kultur • Umwelt und Ressourcen • Wirtschaftsentwicklung • Politischer Rahmen • Soziales Umfeld • Rechtliche Rahmenbedingungen • Internationalisierung und Globalisierung 	<ul style="list-style-type: none"> • Mission • Struktur • Ressourcen • Kultur • Zielsysteme • Strategische Orientierung • Interessen und Machtverteilung
Personalmanagement	
<p>Labor Relations</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personalpolitik • Mitbestimmung • Gewerkschaftsbeziehungen • Diversity Management • ... 	<p>Personalplanung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personalbedarfsermittlung • Personalinformationen • Personalbeurteilung • Personalfreisetzung • ...

Tab. 1: Rahmenbedingungen und Handlungsfelder des Personalmanagements

Tab. 1:
Rahmenbedingungen
und Handlungsfelder
des Personalmanage-
ments – Fortsetzung

Unternehmensexterne Umwelt	Unternehmensinterne Umwelt
Gesundheit und Sicherheit <ul style="list-style-type: none"> • Betriebliches Gesundheitsmanage- ment • Betriebssport • Arbeitsschutz • ... 	Personaleinsatz <ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsanalyse und -bewertung • Bewerberanwerbung • Bewerberauswahl • ...
Vergütung <ul style="list-style-type: none"> • Lohnverwaltung • Anreizmechanismen • Differenzierte Vergütungssysteme • ... 	Personalentwicklung <ul style="list-style-type: none"> • Weiterbildung und Training • Karriereplanung • Performance Management • ...

KONTROLLFRAGEN zum ersten Kapitel

1. Grenzen Sie die funktionale und die institutionelle Betrachtungsweise der Personalwirtschaft voneinander ab.
2. Erläutern Sie die interdependent-rekursive Funktion von Personalmanagement, Personalführung und Organisationsentwicklung.
3. Worauf beziehen sich im Rahmen des Personalmanagements Effektivitäts- und Effizienzziele?
4. Nennen Sie Einflussfaktoren des Personalmanagements und beziehen Sie sich dabei auf die unternehmensinterne und -externe Umwelt.
5. Welche personalpolitischen Handlungsfelder umfasst das Personalmanagement? Nennen Sie jeweils zwei Ausprägungen.

2 Von der Personalplanung bis zur Personalauswahl

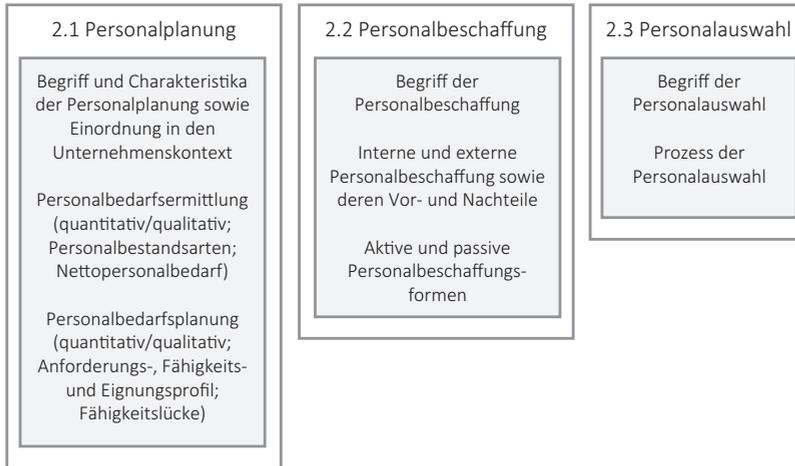


Abb. 3: Übersicht zum zweiten Kapitel

2.1 Personalplanung

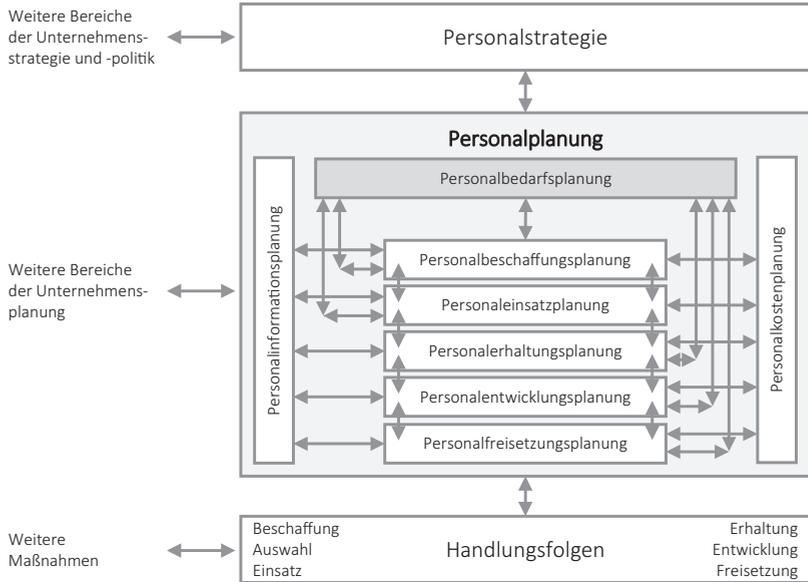
Der Begriff ›*Personalplanung*‹ bezeichnet die »systematische und gedankliche Vorwegnahme zukünftiger personeller Entscheidungen hinsichtlich von Zielen und Maßnahmen [...] auf Basis zu erarbeitender personalpolitischer Grundentscheidungen« (Berthel/Becker (2010), S. 212) und umfasst unter anderem die Bereiche Personalbedarfsermittlung, Personalbeschaffung, Personaleinsatz, Personalentwicklung und Personalfreisetzung.

Die Personalplanung ist als integrativer Bestandteil der gesamten Unternehmensplanung zu verstehen. Vor diesem Hintergrund ist die Ausgestaltung der Personalplanung vor allem Ausdruck der Ziele, Vorgaben und Teilpläne des Unternehmens. Ihre Aufgabe besteht grundsätzlich darin, entsprechende Ziele zu definieren und Maßnahmen zu ergreifen, um die richtigen Mitarbeiter, sowohl in quantitativer als auch qualitativer Hinsicht, zur richtigen Zeit am richtigen Ort bereit zu stellen (vgl. Oechsler (2006), S. 160).

Begriffliche Grundlagen: Personalplanung

Personalplanung als Teilplan der Unternehmensplanung

Abb. 4:
Teilbereiche und Ein-
gliederung der Perso-
nalplanung (Quelle: In
Anlehnung an Oechs-
ler (2006), S. 161)



Der Personalplanungsprozess durchläuft rollierend drei Ebenen: die unternehmensübergreifende Ebene, die funktionsübergreifende, strategische Planungsebene und die funktionale, operative Planungsebene. Auf Grundlage der Ergebnisse einer umfassenden Analyse des gesamten Unternehmens hinsichtlich potenzieller Chancen und Risiken aus der Unternehmensumwelt auf der einen Seite und den unternehmensinternen Stärken und Schwächen auf der anderen Seite, werden Ziele und Prämissen festgelegt, welche die strategische Planungsebene determinieren. Im Bereich der Unternehmensstrategie werden diese zuvor definierten globalen Ziele und Prämissen in diverse Teilstrategien überführt, welche sich durch eine starke Interdependenz auszeichnen und daher besonders abstimmungswürdig sind. Im Ergebnis dieses Prozessschrittes werden die einzelnen Zielsetzungen für die operative Planungsebene konkretisiert und ein entsprechender Handlungsrahmen vorgegeben, in dem operative Maßnahmen zu planen sind (vgl. Bühner (2005), S. 33). Dieser gesamte Planungsprozess wird einer permanenten Revision unterzogen, um die Zielwirkung der Maßnahmen zu gewährleisten.

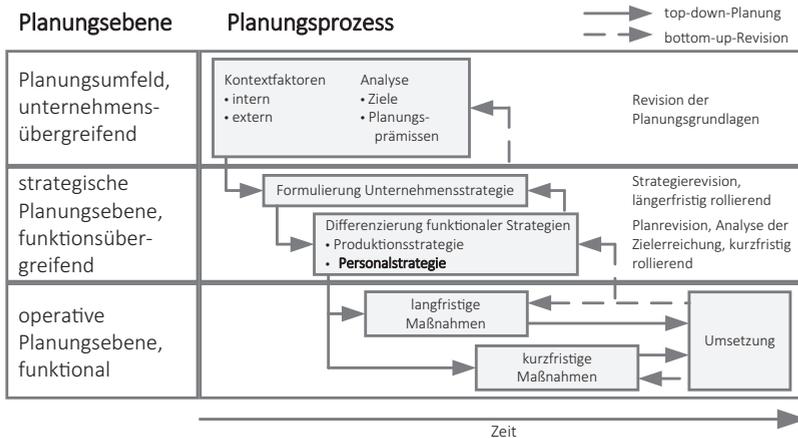


Abb. 5: Integrierter Planungsprozess (Quelle: In Anlehnung an Bühner (2005), S. 33)

Im Rahmen der Personalplanung werden drei Ebenen unterschieden: die strategische, taktische und operative Personalplanung. Diese Ebenen unterscheiden sich vor allem hinsichtlich ihres Konkretisierungs- bzw. Allgemeingrad sowie dem jeweiligen zeitlichen Horizont der Planung.

Ebenen der Personalplanung

Im Bereich der langfristig orientierten (3-5 Jahre) *strategischen Personalplanung* werden vor allem Planungsmethoden und -inhalte festgelegt. Ziel ist es, den Aufbau, Einsatz, Erhalt und die Freisetzung des Personals prospektiv zu planen. Dazu werden in Abstimmung mit beispielsweise der Produktplanung und unter Berücksichtigung von Umweltveränderungen Personalbedarfsprognosen erstellt. Es ist dabei zu konstatieren, dass diese Ebene durch normative Aspekte, wie zum Beispiel die der Unternehmensphilosophie, geprägt ist. Für diese Planungsstufe ist ein hoher Allgemeingrad kennzeichnend. Auf der *taktischen Ebene* der Personalplanung werden die herausgearbeiteten Vorgaben in sogenannte ›Subpläne‹ auf der Abteilungs- bzw. Geschäftsfeldebene aufgegliedert. Hier findet auch eine erste Quantifizierung der benötigten Kompetenzen statt. Sowohl die Mittelfristigkeit der Planung (2-3 Jahre) als auch ein mittlerer Konkretisierungsgrad sind für diese Ebene charakteristisch. Die *operative Ebene* zeichnet sich durch eine kurzfristige Planung (1 Jahr) und einen hohen Konkretisierungsgrad aus. Hier werden die zuvor erstellten Subpläne in Einzelplänen, beispielsweise auf Stellen- oder Mitarbeiterebene, spezifiziert, sodass unter anderem ganz konkrete und detaillierte Anforderungsprofile in quantitativer und qualitativer Hinsicht definiert werden können (vgl. Bisani (1997), S.221; Staude (1978), S. 13; Wagner/Bartscher/Nowak (2002), S. 39).

Der *Personalbedarf* – respektive der Gesamt- oder Bruttopersonalbedarf – eines Unternehmens ist »die Gesamtheit an Arbeitskräften, die zur Wahrnehmung aller dispositiven und exekutiven Aufgaben in dem betreffenden Betrieb benötigt werden« (Kossbiel (1992), S. 1596). Die Personalbedarfsplanung dient der Bestimmung der personellen Kapazitäten, die zur Sicherstellung der Erfüllung der betrieblichen Funktionen erforderlich sind. Das heißt, dass die Personalbedarfsermittlung sich in den Entscheidungen über konkrete Programme niederschlägt, die den Personalbedarf nach »Anzahl (quantitativ), Art (qualitativ), Zeitpunkt und der Dauer (zeitlich) sowie Einsatzort (örtlich) bestimmen« (Hentze (1992), S. 1899).

Begriffliche Grundlagen: Personalbedarf

Der *quantitative Personalbedarf* zielt auf die Bestimmung des zahlenmäßigen Umfangs an Personal – hinsichtlich gleichartiger Qualifikationsgruppen oder bestimmter Arbeitsgebiete –, der erforderlich ist, um das (geplante) Leistungsprogramm, inklusive der flankierenden sowie vor- und nachgelagerten Leistungen, eines Unternehmens zu realisieren (vgl. Drumm (2008), S. 203, 220). Der *qualitative Personalbedarf* bezieht sich auf die notwendigen Qualifikationen des Personals, also die Fähigkeiten, Kenntnisse und Verhaltensweisen sowie deren Ausbildungshintergrund, die aus den Anforderungen der jeweiligen (beabsichtigten) Leistungsprogramme abgeleitet werden können (vgl. Drumm (2008), S. 203f.). Es ist zu konstatieren, dass die quantitative und qualitative Personalbedarfsplanung in der Praxis nicht getrennt voneinander, sondern simultan durchgeführt werden (vgl. Hentze (1992), S. 1899).

Quantitativer und qualitativer Personalbedarf

Grundlage für eine fundierte Personalbedarfsplanung ist zunächst die Analyse des aktuellen *IST-Personalbestands* sowohl in quantitativer als auch qualitativer Hinsicht zum Zeitpunkt t_0 . Hierzu gibt der Stellenbesetzungsplan – der die tatsächlich besetzten Stellen als Ist-Situation anzeigt – Auskunft über beispielsweise das Alter, Einstellungs- und Versetzungstermine, geplante Beförderungen, Beurteilungen sowie Lohn- und Gehaltsstufe der jeweiligen Stelleninhaber. Demgegenüber steht der *SOLL-Personalbestand* – auch Bruttopersonalbedarf genannt – zum Zeitpunkt t_n . Dieser wird traditionell aus dem Stellenplan, der sämtlichen Stellen des Unternehmens – sowohl besetzt als auch unbesetzt – umfasst, ermittelt. Der Stellenplan wird aus dem Organisationsplan abgeleitet, der die Struktur der Abteilungen und ihre hierarchische Einordnung anzeigt. Darüber hinaus weist der nach Abteilungen gegliederte Stellenplan die Anzahl der Stellen, deren Bezeichnungen, Lohn- und Gehaltsstufen sowie die Kompetenzen aus, mit welchen die Stellen ausgestattet sind (vgl. Berthel/Becker (2010), S. 290f.).

Personalbestandsarten

Die Gegenüberstellung von SOLL- und IST-Personalbestand markiert den letzten Schritt der Personalbedarfsplanung. Im Rahmen einer kurzfristigen Planung des Nettopersonalbedarfs (Differenzwert des Soll-/Ist-Vergleichs) zum Zeitpunkt t_n kann folgendes Schema, das sowohl auf

Ermittlung des Nettopersonalbedarfs

einzelne Organisationseinheiten als auch auf das gesamte Unternehmen angewendet werden kann, zugrunde gelegt werden. Im Rahmen einer kurzfristigen Personalplanung kommt es lediglich zu Veränderungen im Personalbestand, die entweder einen Ersatzbedarf oder Freistellungsbedarf nach sich ziehen, während die langfristige Personalplanung unter anderem Rationalisierungsmaßnahmen oder Erweiterungsinvestitionen einbezieht und neben einem Ersatz- oder Freistellungsbedarf auch einen Neubedarf bzw. Erweiterungsbedarf begründet (vgl. Berthel/Becker (2010), S. 292).

Tab. 2:
Formel zur Berechnung des Nettopersonalbedarfs (Quelle: In Anlehnung an Berthel/Becker (2010), S. 292)

Bruttopersonalbedarf im Zeitpunkt t_n (geplant)	
-	IST-Personalbestand im Zeitpunkt t_0 (aktuell)
+	Abgänge zwischen t_n und t_0 (geplant) <ul style="list-style-type: none"> • sichere Abgänge, z. B. Pensionierung • statistisch erfassbare Abgänge, z. B. Fluktuation, Invalidität, Tod • Abgänge als Auswirkungen getroffener Dispositionen, z. B. Versetzungen
-	Zugänge zwischen t_n und t_0 (geplant) <ul style="list-style-type: none"> • feststehende Zugänge, z. B. Beförderungen, Übernahmen nach Ausbildung
=	Nettopersonalbedarf im Zeitpunkt t_n (geplant) <ul style="list-style-type: none"> • Ersatzbedarf bei Unterdeckung • Neubedarf (Erweiterungsbedarf) bei Unterdeckung • Freistellungsbedarf bei Überdeckung

Ablauf der Personalbedarfsplanung

Dem ermittelten Nettopersonalbedarf schließt sich die Planung von Maßnahmen an, die zur Beseitigung der Differenz – entweder im Rahmen der Personalfreisetzung oder -beschaffung – beitragen. Sowohl der Personalfreisetzungsbedarf als auch der Personalbeschaffungsbedarf kann extern wie auch intern realisiert werden. Sieht der Nettopersonalbedarf eine Freisetzung des Personals vor, so kann dem in zweierlei Hinsicht entsprochen werden. Einerseits kann extern ein gezielter Personalabbau betrieben werden, andererseits können intern, insofern Bedarfe in anderen Unternehmensbereichen bestehen, über den Einsatz geeigneter Personalentwicklungsmaßnahmen entsprechende Anpassungen vorgenommen werden. Im letzteren Fall handelt es sich um einen unternehmensinternen Ausgleich von Freisetzungs- und Beschaffungsbedarfen. Hat das Unternehmen einen Personalbeschaffungsbedarf, kann es entweder auf dem externen Arbeitsmarkt geeignete Kandidaten rekrutieren oder intern durch maßgeschneiderte Bildungs-, Förderungs- oder Trainingsmaßnahmen das bestehende Personal für die entsprechenden Aufgaben entwickeln (vgl. Berthel/Becker (2010), S. 293).