

# 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.

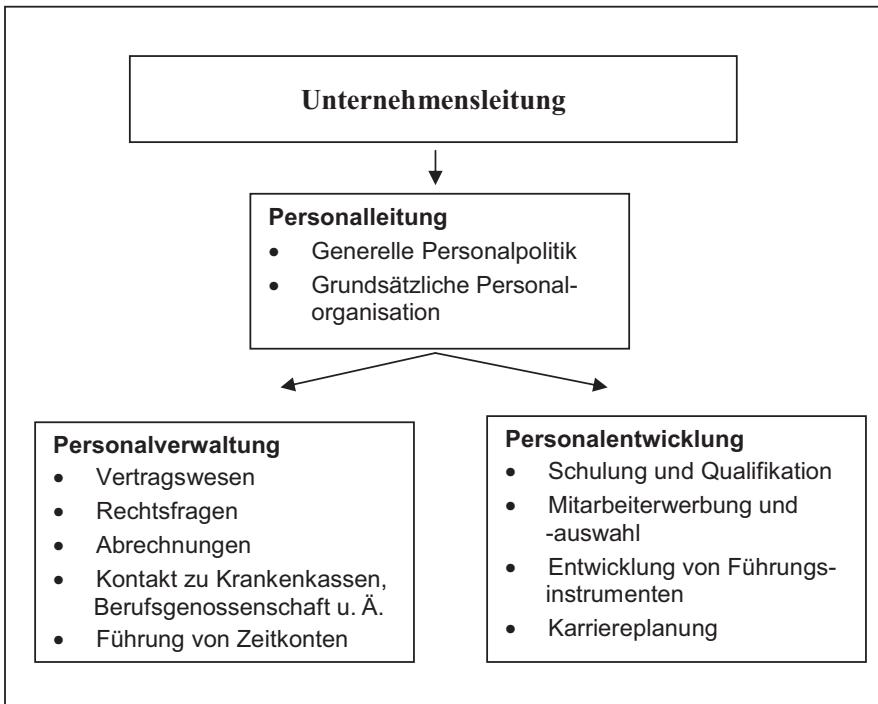
## 1.1 Definition und Eingliederung des Personalmanagements

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:



**Abbildung 1:** Aufbau des Personalwesens

Die angesprochene Erweiterung 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 Führungskraft 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 Mensch zur richtigen Zeit in der richtigen Anzahl mit der richtigen Qualifikation am richtigen Arbeitsplatz sind.

Auch der Anfang des neuen Jahrtausends, hat keine Änderung in der Wichtigkeit des Personalmanagements gebracht. Allerdings zeichnen sich neue und wichtige Trends für das Personalmanagement ab. 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 zukünftigen Herausforderungen im Personalmanagement liegen vor allem in der Gestaltung der Arbeit unter Berücksichtigung neuer Technologien, zum einen in der Arbeit selbst (z. B. Kommunikationstechnologien) und zum anderen für das Personalmanagement (z. B. E-Learning). Hinzu kommt die immer weiter fortschreitende Flexibilisierung der Arbeit. So werden z. B. im Rahmen von Telearbeit Arbeitsplätze aus dem Unternehmen ausgelagert, Arbeitszeiten werden durch Zeitkonten flexibler, Arbeitsaufgaben werden im Team ohne Berücksichtigung von Hierarchien erledigt u. Ä.

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

**Tabelle 1:** Entwicklungsphasen des Personalwesens nach WUNDERER (1992)

<b>Phase</b>	<b>Ab/bis ca.</b>	<b>Hauptfunktion</b>	<b>Verantwortlich</b>	<b>Hauptaufgabe</b>
Bürokratisierung	Bis ca. 1960	Verwaltung, Durchführung personalpolitischer Entscheidungen	Kaufmännische Leitung	Kaufmännische Bestandspflege der Personalkosten
Institutionalisierung	Ab ca. 1960	Professionalisierung, Zentralisierung, Spezialisierung	Personalleiter in Groß- und z. T. Mittelbetrieben	Anpassung des Personals an organisatorische Veränderungen
Humanisierung	Ab ca. 1970	Humanisierung, Partizipation, Mitarbeiterorientierung, Gestaltung der Arbeit	Personalstäbe, Arbeitnehmervertretungen	Anpassung der Organisation an die Mitarbeiter, Effizienz
Ökonomisierung	Ab ca. 1980	Flexibilisierung, Rationalisierung, Substitution von Personal durch Kapital	Personalwesen, Führungskräfte	Anpassung an veränderte Umweltbedingungen, Effektivität
Intrapreneuring <sup>1</sup>	Ab ca. 1990	Unternehmerisches Mitwissen, Mitdenken, Mithandeln und Mitverantworten	Geschäftsleitung, Führungskräfte, Mitarbeiter	Mitarbeiter sind die wertvollste und sensitivste Ressource

<sup>1</sup>: frei übersetzt: Unternehmer im Unternehmen

## 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 Schutzbüroschriften 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

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 Verschwendungen 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:

**Tabelle 2:** Unternehmensstrategien und mögliche Ableitungen

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

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.

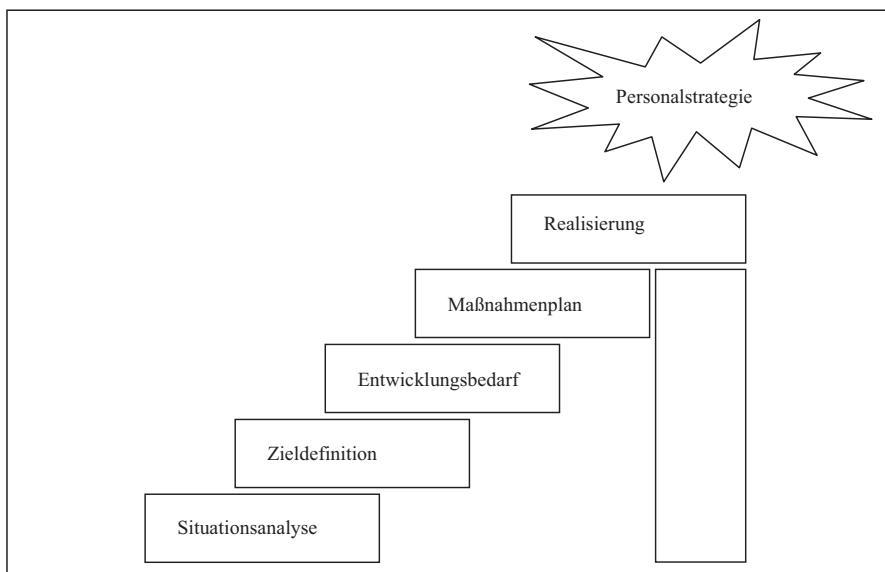
Eine Umkehrung der Reihenfolge »Personalstrategie folgt der Unternehmensstrategie« wird in der sog. »ressourcenorientierten Personalstrategie« vorgenommen. Hier bestimmt die Personalstrategie die Unternehmensstrategie. Anstatt zu fragen, »welches Personal brauchen wir für die Umsetzung der Unternehmensstrategie?«

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.



**Abbildung 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) werden einige Einflussfaktoren und ihre Auswirkungen dargestellt:

Einflüsse auf den quantitativen und qualitativen Personalbedarf *außerhalb* des Unternehmens:

**Tabelle 3:** Einflüsse auf den Personalbedarf außerhalb des Unternehmens

Faktoren	Wirken auf	Sind zu bestimmen durch
Gesamtwirtschaftliche Entwicklung (u. a. Bruttonsozialprodukt, 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

Einflüsse auf den quantitativen und qualitativen Personalbedarf *innerhalb* des Unternehmens: