



Leseprobe

Schindler

# Personalmanagement

ALLGEMEINE BETRIEBSWIRTSCHAFTSLEHRE  
UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Studienbrief 2-030-0404-4

4. Auflage 2018



HDL

HOCHSCHULVERBUND DISTANCE LEARNING

## Impressum

Verfasser: Prof. Ulrich **Schindler**

Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Personalwesen im Fachbereich  
Wirtschaftswissenschaften an der Hochschule Merseburg

Der Studienbrief wurde auf der Grundlage des Curriculums für den Studienschwerpunkt Personalmanagement verfasst. Die Bestätigung des Curriculums erfolgte durch den

**Fachausschuss des HDL für das modulare Fernstudienangebot Betriebswirtschaftslehre,**

dem als Mitglieder Professoren und Dozenten von HDL- und kooperierenden Hochschulen angehören.

4. Auflage 2018

ISBN 978-3-86946-222-6

Redaktionsschluss: Januar 2018

Studienbrief 2-030-0404-4

© 2018 by Service-Agentur des Hochschulverbundes Distance Learning.

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung und des Nachdrucks, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form ohne schriftliche Genehmigung der Service-Agentur des HDL reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Service-Agentur des HDL  
(Hochschulverbund Distance Learning)

c/o Agentur für wissenschaftliche Weiterbildung und Wissenstransfer e. V.  
Magdeburger Straße 50, 14770 Brandenburg

Tel.: 0 33 81 - 35 57 47

E-Mail: [kontakt-hdl@aww-brandenburg.de](mailto:kontakt-hdl@aww-brandenburg.de)

Fax: 0 33 81 - 35 57 49

Internet: <http://www.aww-brandenburg.de>

## Inhaltsverzeichnis

|  |           |
|--|-----------|
| Impressum .....  | 2         |
| Einleitung .....   | 5         |
| Literaturempfehlung.....   | 7         |
| <b>1 Grundlagen des Personalmanagements.....</b>   | <b>8</b>  |
| 1.1 Definition von Personalmanagement.....   | 8         |
| 1.2 Kulturelle Phasen der Personalarbeit .....   | 9         |
| 1.3 Ziele und Aufgabenfelder des Personalmanagements.....                                | 10        |
| <b>2 Strategisches Personalmanagement und die Organisation des Personalbereichs.....</b> | <b>12</b> |
| 2.1 Einbindungsformen der Personalstrategie .....  | 12        |
| 2.2 Organisationsalternativen der Personalarbeit.....                                    | 15        |
| 2.3 Personalmanagement als Wertschöpfungs-Center.....                                    | 17        |
| <b>3 Personalplanung .....</b>   | <b>21</b> |
| 3.1 Teilbereiche der Personalplanung.....  | 21        |
| 3.2 Planung des Personalbedarfs.....   | 23        |
| <b>4 Personalmarketing und Personalbeschaffung .....</b>                                 | <b>25</b> |
| 4.1 Grundphilosophie und Funktionen des Personalmarketings.....                          | 25        |
| 4.2 Maßnahmen der Personalbeschaffung .....  | 27        |
| <b>5 Personalauswahl und Personaleinsatz.....</b>  | <b>29</b> |
| 5.1 Ablauf und Methoden der Personalauswahl.....   | 29        |
| 5.2 Handlungsfelder des Personaleinsatzes .....  | 32        |
| <b>6 Personalentwicklung.....</b>  | <b>35</b> |
| 6.1 Ziele der Personalentwicklung .....  | 35        |
| 6.2 Maßnahmen der Personalentwicklung .....  | 36        |
| 6.3 Rahmenkonzept strategischer Personalentwicklung .....                                | 38        |
| <b>7 Personalanpassung.....</b>  | <b>40</b> |
| 7.1 Ursachen der Personalanpassung .....   | 40        |
| 7.2 Prozess der Personalanpassung .....  | 42        |
| 7.3 Alternativen der Personalanpassung .....   | 43        |
| <b>8 Personalführung .....</b>   | <b>47</b> |
| 8.1 Führung durch Strukturen.....  | 47        |
| 8.2 Führung durch Personen .....   | 50        |

|     |   |    |
|-----|---|----|
| 9   | Personalcontrolling .....   | 52 |
| 9.1 | Ziele und Aufgaben des Personalcontrollings .....                 | 52 |
| 9.2 | Strategische und operative Aspekte des Personalcontrollings ..... | 53 |
| 10  | Zusammenfassung und Quintessenz .....                             | 55 |
|     | Antworten zu den Kontrollfragen .....                             | 56 |
|     | Literaturverzeichnis .....  | 61 |
|     | Sachwortverzeichnis .....   | 64 |

## Einleitung

Wenn es wahr ist, dass der Kunde auf dem Absatzmarkt und der Mitarbeiter im Unternehmen im Mittelpunkt stehen, oder anders ausgedrückt: der Kunde König und der Mitarbeiter der eigentliche Königsmacher ist, dann muss folgerichtig das Personalmanagement die wichtigste Funktion im Rahmen der Unternehmensführung sein. Der wichtigste Erfolgsfaktor eines Unternehmens ist nicht das Kapital. Der Wettbewerb findet in erster Linie über Produkt- und Beratungskompetenz statt, und dafür benötigen Unternehmen qualifizierte und engagierte Fach- und Führungskräfte mit ausgeprägtem unternehmerischem Denken und Handeln. Innovationskraft und professionelle Mitarbeiter-Kunden-Beziehungen können nur durch kompetentes und motiviertes Personal sichergestellt werden.

Lange Zeit als primär administrative, verwaltende Funktion betrachtet, hat das Personalmanagement heute in zahlreichen Unternehmen eine strategische Dimension erreicht. Die Globalisierung der Märkte, die Intensivierung der Wettbewerbsbeziehungen, die Digitalisierung der Arbeitswelt, die voranschreitende Technisierung der Arbeitsprozesse sowie die sich wandelnden Werte bzw. Ansprüche von Mitarbeitern und Kunden zwingen Unternehmen zu einem strategisch ausgerichteten und ganzheitlichen Personalmanagement. Den Weg zu einem nachhaltigen Unternehmenserfolg werden Profit- und Nonprofit-Organisationen nur freimachen können, wenn ihnen die optimale Nutzung der Ressource Personal gelingt.

Mit dem Ziel, einen systematischen und geschlossenen Überblick zum Themengebiet zu erhalten, werden Sie in dem vorliegenden Studienbrief mit Konzepten, Instrumenten und Methoden eines modernen Personalmanagements vertraut gemacht.

Das hinführende **Kapitel 1** thematisiert die Grundlagen des Personalmanagements. Nach einer Auseinandersetzung mit den kulturellen Phasen der Personalarbeit werden die Ziele und Aufgabenfelder des Personalmanagements skizziert.

Die Akzeptanz personalwirtschaftlicher Programme hängt in erheblichem Maße davon ab, inwieweit diese in der Lage sind, die strategische Ausrichtung der Unternehmensaktivitäten zu unterstützen. Für die Personalarbeit erfordert dies eine verstärkte Einbindung in die Unternehmens- und Geschäftsstrategie sowie in zahlreichen Fällen eine Restrukturierung der Personalfunktion hin zu strategieadäquaten Organisationskonzepten. Im **Kapitel 2** werden zu diesem Themenbereich aktuelle Ansätze vorgestellt.

Mit der Forderung nach einer strategischen Orientierung des Personalbereichs hat die Personalplanung eine Aufwertung erhalten. Diskussionen der Vergangenheit um die gleichwertige Integration der Personalplanung in die Unternehmensplanung erfuhren mit der Anhebung der Personalplanung auf die strategische Ebene eine Wiederbelebung. Dabei hat die Personalplanung, sie ist Gegenstand des **Kapitels 3**, die Aufgabe, die in der Personalstrategie definierten Zielsetzungen zu konkretisieren.

Die funktionalen Aktivitäten des Personalmanagements bilden den weiteren Hauptinhalt des vorliegenden Studienbriefes. Sie lernen die Konzepte, Instru-

mente und Methoden des Personalmarketings und der Personalbeschaffung (**Kapitel 4**), der Personalauswahl und des Personaleinsatzes (**Kapitel 5**), der Personalentwicklung (**Kapitel 6**) sowie der Personalanpassung (**Kapitel 7**) kennen.

**Kapitel 8** thematisiert die Personalführung als strukturelle und interaktionelle Steuerung der Humanressourcen im Leistungsprozess eines Unternehmens.

Im **Kapitel 9** folgt ein Überblick zum Personalcontrolling. Behandelt werden die Ziele und Aufgaben sowie strategische und operative Aspekte des Personalcontrollings.

Nach Bearbeitung dieses Studienbriefes sind Sie in der Lage, folgende Fragen zu beantworten:

### Studienziele

- Welche Rolle wird das Personalmanagement zukünftig in Unternehmen spielen?
- Welche Ansatzpunkte gibt es, um dem Personalmanagement einen höheren strategischen Stellenwert in Unternehmen einzuräumen?
- Welche Alternativen bieten sich zur organisatorischen Einbindung und Ausgestaltung des Personalbereichs an?
- Welche methodischen Grundlagen kennzeichnen eine systematische Personalplanung?
- Welche Konzepte gewährleisten eine effektive Personalbeschaffung, Personalauswahl und Personalentwicklung?
- Welche Ursachen liegen der Personalüberdeckung zugrunde und welche alternativen Formen der Personalanpassung bieten sich an, um in Unternehmen den Personalbestand dem Personalbedarf anzugleichen?
- Welche Möglichkeiten stehen zur Verfügung, um eine zielbezogene Einflussnahme auf die Mitarbeiter im Sinne einer unternehmerischen Personalführung zu gewährleisten?
- Welche Merkmale kennzeichnen ein Personalcontrolling, mit dem Unternehmen den Erfolg und die Qualität ihrer Personalarbeit nachhaltig steuern können?
- Welche neuen bzw. besonderen Themen bestimmen in den nächsten Jahren die Auseinandersetzung mit personalwirtschaftlichen Aufgaben, Fragen und Problemen in Theorie und Praxis?

## Literaturempfehlung

Zum Personalmanagement steht eine Vielzahl an Lehrbüchern zur Verfügung. Einige davon konnten sich als Standardliteratur etablieren. Ihre Neuauflagen wurden systematisch überarbeitet und um aktuelle Entwicklungen in Theorie und Praxis ergänzt. Die gezielte Auswahl ist für Studierende schwierig, weil zum einen die Autoren unterschiedliche Ansätze in der wissenschaftlichen Aufbereitung von Konzepten, Instrumenten und Methoden des Personalmanagements vertreten und zum anderen die didaktische sowie methodische Gestaltung dieser Werke nicht jedem Lerntyp in gleicher Weise gerecht werden kann. Eine persönliche Kurzauswertung mehrerer Publikationen bietet sich an. So können Sie für sich klären, welches Lehrbuch das individuelle Lernen vornehmlich unterstützen soll.

An dieser Stelle seien Ihnen zur Vertiefung des in diesem Studienbrief dargestellten Wissens folgende Lehrbücher empfohlen:

- BARTSCHER, T./NISSEN, R. (2017): „Personalmanagement“.
- BERTHEL, J./BECKER, F. G. (2017): „Personal-Management“.
- BRÖCKERMANN, R. (2016): „Personalwirtschaft“.
- NICOLAI, C. (2017): „Personalmanagement“.
- OECHSLER, W. A./PAUL, C. (2015): „Personal und Arbeit“.
- RIDDER, H.-G. (2015): „Personalwirtschaftslehre“.
- SCHERM, E./SÜß, S. (2016): „Personalmanagement“.
- SCHOLZ, C. (2014): „Grundzüge des Personalmanagements“.

Darüber hinaus bieten sich nachstehende Sammelwerke an, in denen Sie zu Themenschwerpunkten und einzelnen Stichworten relevante Fachaufsätze namhafter Autoren finden:

- GAUGLER, E./WEBER, W. (Hrsg.; 2004): „Handwörterbuch des Personalwesens“.
- VON ROSENSTIEL, L./REGNET, E./DOMSCH, M. (Hrsg.; 2014): „Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement“.
- SCHOLZ, C. (Hrsg.; 2009): „Vahlens Großes Personallexikon“.

Dieses Personallexikon stellt zu über 2.000 Stichworten Wissen der Personalmanagementtheorie und -praxis in verständlicher Form und handbuchartiger Tiefe zur Verfügung.

# 1 Grundlagen des Personalmanagements

Nach Studieren dieses Kapitels

## Studienziele

- können Sie eine definitorische Verknüpfung zwischen dem Management, das sich auf das Gesamtunternehmen bezieht, und dem Personalmanagement als Element der Unternehmensführung herstellen.
- sind Sie in der Lage, den Wandel des Personalmanagements in der Vergangenheit nachzuzeichnen und die unterschiedlichen Kulturtypen zu reflektieren.
- erkennen Sie ökonomische und nicht-ökonomische Ziele des Personalmanagements und verstehen Sie es, Beziehungen zwischen diesen Zielen zu identifizieren sowie die wesentlichen Aufgabenfelder unternehmerischer Personalarbeit zu bestimmen.

## 1.1 Definition von Personalmanagement

### Definition

Unter **Management** wird die zielorientierte Gestaltung, Steuerung und Entwicklung eines Unternehmens in sach- und personenbezogener Dimension verstanden (vgl. STEINMANN/SCHREYÖGG, 2013, S. 6 f.).

Diese Begriffsbildung bezieht sich sowohl auf den **funktionalen** Aspekt des Managements, also auf die damit verbundenen Tätigkeiten – das prozesshafte Tun, als auch im **institutionellen** Sinne auf die Träger der Managementfunktionen, also die leitungsverantwortlichen Personen bzw. die sich aus ihnen zusammensetzenden Organisationseinheiten, denen der Einsatz der Unternehmensressourcen sowie die Steuerung der Kooperation nach innen und die Vertretung des Unternehmens nach außen obliegt.

### Definition

Als **Personal** wird die Summe aller Menschen verstanden, die in einer Organisation eine Arbeitsleistung gegen Entgelt erbringen (vgl. BARTSCHER/NISEN, 2017, S. 18).

Die Definition des Begriffs „Personal“ umfasst sämtliche in die Arbeitsprozesse eines Unternehmens eingebundenen Individuen, unabhängig davon, ob diese mit dem Unternehmen einen Arbeitsvertrag geschlossen haben, im Rahmen einer Arbeitnehmerüberlassung als Leiharbeitskräfte oder über Werkverträge zur Erfüllung von Arbeitsaufgaben eingebunden werden.

Verbindet man die beiden Definitionsteile, Management und Personal, zum **Personalmanagement**, so ist darunter die zielorientierte Gestaltung, Steuerung und Entwicklung aller Bereiche zu verstehen, die die Personen im Unternehmen betreffen, sowohl **strukturell**, etwa im Hinblick auf die Konzeption von Personalauswahlverfahren und Personalentwicklungsmodellen, als auch **interaktiv** im Umgang mit Personal, z. B. in Personalbeurteilungsgesprächen.

Diese Bestimmung des Begriffs „Personalmanagement“ gibt bereits Hinweise auf die normative Ausrichtung der Personalarbeit. Im Mittelpunkt sollen nicht verwaltungstechnische und arbeitsrechtliche Regelungen stehen, sondern es



geht um eine zielorientierte Beschaffung, Entwicklung und Erhaltung der Humanressourcen.

## 1.2 Kulturelle Phasen der Personalarbeit

Der Personalbereich war früher ein „relativ unwichtiges Anhängsel“ der gesamten Unternehmensorganisation – im Wesentlichen mit der administrativen Abwicklung von Personaleinstellungen und Gehaltszahlungen beschäftigt. Es ging um die Bestandspflege von „Personalkonten“.

Mit zunehmender Ausdifferenzierung der Personalfunktionen, stärkerer Institutionalisierung betrieblicher Mitbestimmungsformen (Betriebsverfassungsgesetz von 1972, Mitbestimmungsgesetz von 1976) und wissenschaftlichem Fortschritt in den einschlägigen Disziplinen entwickelte sich aus der Personalarbeit ein selbstständiger Bereich.

War das Selbstverständnis der Personalabteilungen zunächst von Verwaltungsaufgaben und einem Denken in Zuständigkeiten sowie einem genauen Einhalten von Vorschriften („**Bürokratiekultur**“) geprägt, institutionalisierte sich der Personalbereich im Zeitverlauf zu einer zentralen Organisationseinheit mit dem Anspruch, einen professionalisierten Beitrag zur Personalsteuerung zu leisten („**Machtkultur**“). Bei dieser Form der Personalarbeit liefen in großen Unternehmen alle Fäden in einem „allmächtigen“ und „universalkompetenten“ Personalressort zusammen. In kleinen und mittleren Betrieben dominierte die Geschäftsführung das gesamte Personalgeschehen.

Schwierig wurde es, als „starke Personalabteilungen“ bzw. „machtvolle Geschäftsführer“ angestrebte Innovationsprozesse „alleine meistern“ wollten. In diesen Fällen wurden Maßnahmen der Personalabteilung, z. B. die Konzeption und Einführung personalwirtschaftlicher Steuerungsinstrumente oder die Initiierung und Durchführung von Personalentwicklungsmaßnahmen, von Führungskräften, Mitarbeitern und Betriebsräten, die diese Richtungen nicht mittragen wollten, mit Skepsis betrachtet und oftmals unterlaufen.

Heute werden Personalabteilungen seitens der Geschäftsführung, der Führungskräfte und der Mitarbeiter zunehmend mit der Aufforderung konfrontiert, sich von einem Personalmanagement im Unternehmen zu einem Personalmanagement für das Unternehmen zu verändern („**Dienstleistungskultur**“). Dazu gehören:

- die **Abstimmung der Personalstrategie** mit anderen funktionalen Teilstrategien (z. B. Produktstrategie, Absatzstrategie, Investitionsstrategie),
- die **Formulierung von Leitlinien** für personalwirtschaftliche Maßnahmen, mit denen die Unternehmens- und Geschäftsstrategie verfolgt werden sollen,
- eine **kontinuierliche Bedarfsermittlung** in allen personalwirtschaftlichen Arbeitsfeldern,
- **Werbung für die „Dienstleistungen des Personalbereiches“**, weil nur dann Angebote nachgefragt werden, wenn Führungskräfte und Mitarbeiter Kosten/Nutzen-Relationen nachvollziehen können und positiv einschätzen,

- eine gemeinsame **Ausrichtung** und regelmäßige **Evaluation der Personalarbeit**, um für die Nachfrager den Wert personalwirtschaftlicher Dienstleistungen erlebbar zu machen.

Mit diesem Wandel im Selbstverständnis entwickelt sich das Personalmanagement hin zu einer stärkeren **Kundenorientierung**. Zudem gewinnt die strategische Ausrichtung der Personalarbeit an Bedeutung. Obwohl Kontextfaktoren, wie die Globalisierung des Wettbewerbs, der technologische Wandel oder organisationale Veränderungen, zukünftig in erheblichem Maße das Personalmanagement bestimmen werden, tritt neben der erforderlichen Nutzung von unternehmerischen Flexibilisierungspotenzialen und der stärkeren Kostenorientierung im Personalbereich die zunehmende Tendenz, Mitarbeiter als „*wichtigste, wertvollste und sensitivste Unternehmensressource*“ (WUNDERER, 1989, S. 232) zu sehen.

### 1.3 Ziele und Aufgabenfelder des Personalmanagements

Professionelles Personalmanagement zählt zu den wichtigsten Voraussetzungen, um als Unternehmen den Anforderungen von Markt und Wettbewerb gewachsen zu sein.

**Personalwirtschaftliche Ziele** sind untrennbar verknüpft mit den Zielen der **Unternehmensführung**. Hinsichtlich ihrer Art lassen sich **Sach- und Formalziele** unterscheiden.

Das oberste **Sachziel** des Personalmanagements besteht in der Bereitstellung der personellen Kapazitäten, die bei der Erfüllung aller bezüglich des Unternehmenszwecks anfallenden Aufgaben unerlässlich sind. Das Personalmanagement muss im Rahmen des unternehmerischen Leistungserstellungsprozesses geeignete Maßnahmen ergreifen, um die Verfügbarkeit (Quantität) und Wirksamkeit (Qualität) der Humanressourcen sicherzustellen.

Auf der Ebene der **Formalziele** lassen sich ökonomische und nicht-ökonomische Ziele differenzieren (s. BECKER, 2010, S. 25):

- ▶ **Ökonomische Ziele** sind z. B. eine hohe Arbeitsproduktivität sowie eine adäquate Entlohnung der Mitarbeiter, die unter Kosten-/Nutzengesichtspunkten optimale Gestaltung personalwirtschaftlicher Prozesse sowie die Wirtschaftlichkeit personalwirtschaftlicher Systeme. *„Mit der Realisierung wirtschaftlicher Ziele wird zwar in erster Linie den Eigentümern entsprochen. Mittelbar gilt das aber auch für die Mitarbeiterinteressen, da Arbeitsplätze gefährdet sind, wenn der Unternehmenserhalt nicht gewährleistet ist“* (SCHERM/SÜB, 2016, S. 6).
- ▶ **Nicht-ökonomische Ziele** sind z. B. gute materielle und immaterielle Arbeitsbedingungen, ein intaktes Betriebsklima und eine vertrauensbasierte Unternehmenskultur. Deren Berücksichtigung wirkt sich positiv auf die individuelle Arbeitszufriedenheit und die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen aus. Eine gleichgerichtete Motivationswirkung unterstützt die individuelle Leistungserbringung, weshalb die nicht-ökonomischen Ziele angesichts einer **komplementären Beziehung** bei der Verfolgung wirtschaftlicher Ziele berücksichtigt werden sollten (vgl. DRUMM, 2008, S. 31).