



Leseprobe

Schindler

# Grundlagen des Personalmanagements

PERSONALMANAGEMENT

Studienbrief 2-034-0001

3. Auflage 2017



HOCHSCHULVERBUND DISTANCE LEARNING

### Impressum

Verfasser: Prof. Ulrich **Schindler**  
Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Personalwesen  
im Fachbereich Wirtschaftswissenschaften und Informationswissenschaften  
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.

3., aktualisierte Auflage 2017

ISBN 978-3-86946-218-9

Redaktionsschluss: März 2017

Studienbrief 2-034-0001

© 2017 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: [vertrieb@aww-brandenburg.de](mailto:vertrieb@aww-brandenburg.de)

Fax: 0 33 81 - 35 57 49

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

## Inhaltsverzeichnis

Impressum .....	2
Einleitung .....	4
Literaturempfehlungen.....	8
1 Grundgedanken zum Personalmanagement.....	11
1.1 Stellenwert und Begriff des Personalmanagements.....	12
1.2 Zielsetzung des Personalmanagements.....	14
1.3 Rollen und Aktionsfelder des Personalmanagements.....	17
1.4 Rahmenbedingungen des Personalmanagements.....	20
1.5 Wertschätzung der Humanressourcen.....	29
2 Entwicklungslinien des Personalmanagements.....	33
2.1 Personalmanagement in der Theorie.....	33
2.2 Personalmanagement in der Praxis.....	36
3 Theoretische Ansätze des Personalmanagements.....	41
3.1 Scientific Management und Human Relations-Bewegung.....	41
3.2 Der Produktionsfaktor-Ansatz.....	44
3.3 Verhaltenswissenschaftliche Ansätze.....	46
3.4 Human Resources Management-Ansätze.....	48
ANTWORTEN ZU DEN KONTROLLFRAGEN.....	53
Literaturverzeichnis.....	62
Sachwortverzeichnis.....	67

## Einleitung

In Theorie und Praxis wird die optimale Nutzung des eingesetzten Personals als wirkungsintensive Managementaufgabe in Unternehmen eingestuft. Wissenschaftlern zufolge gilt es, *„die Ressource Mensch so zu aktivieren, dass sie im Zusammenspiel mit den übrigen Unternehmensressourcen einen Beitrag zur Umsetzung der Unternehmensziele leistet“* (OECHSLER/PAUL, 2015, S. 1), denn *„mit den richtigen, gut aus- und weitergebildeten sowie motivierten und bindungsbereiten Mitarbeitern können Unternehmen erfolgreich agieren“* (SCHOLZ, 2014a, S. 7).

Auch Praktiker schreiben den Humanressourcen eine zentrale unternehmensstrategische Bedeutung zu. Paul SIEBERTZ, ehemaliges Vorstandsmitglied der Bayerischen HypoVereinsbank und für das Personalressort zuständig, fokussiert die personalbezogene Sichtweise in dem Satz: *„Aus der Ressource Mensch, von Taylor einst als austauschbarer Produktionsfaktor charakterisiert, ist der unverzichtbare Potentialfaktor geworden, der unternehmerischen Erfolg überhaupt erst ermöglicht“* (SIEBERTZ 1999, S. 20). Robert EATON, ehemaliger „Co-Chef“ von Daimler-Chrysler, brachte bereits als CEO der Chrysler Corporation auf den Punkt, dass das Personalmanagement die entscheidende Komponente für den dauerhaften ökonomischen Unternehmenserfolg ist: *„The only way we can beat the competition is with people. Your Culture and how to motivate and empower and educate your people is what makes the difference“* (zitiert nach SCHULER/JACKSON, 1996, S. 153).

Derartige Statements von Unternehmensvertretern, häufig auch als Kernaussagen in Unternehmensgrundsätzen festgehalten, können vor dem Hintergrund eines

- internationalen Wettbewerbsumfeldes mit verschärftem Konkurrenzdruck und einer für Unternehmen überlebensnotwendigen Aktions- bzw. Reaktionsfähigkeit im Markt,
- Wandels sozio-kultureller Werte und damit einhergehender multipler Einstellungen zu Arbeit und Leistung als Mittel zur Erzielung und Verteilung von Einkommen sowie als Quelle für individuelle Entwicklung und Zufriedenheit,
- rasch verlaufenden technischen Fortschritts und daraus resultierenden neuen Herausforderungen und Chancen für Unternehmen aber auch neuen Aufgaben und Kompetenzanforderungen für Mitarbeiter sowie
- demografischen Entwicklungsprozesses, der die Lage auf dem Arbeitsmarkt für Unternehmen ungünstig beeinflusst und qualifiziertes und motiviertes Personal zu einem Engpassfaktor werden lässt,

nicht als „reine Lippenbekenntnisse“ abgegeben werden.

Obwohl sich ein Kausalzusammenhang zwischen dem Reifegrad des Personalmanagements und dem wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens in quantitativer und qualitativer Hinsicht nicht zuverlässig ermitteln lässt, hat die strategische Bedeutung des Personalmanagements von einem relativ niedrigen Entwicklungsstand in den 50er Jahren ausgehend in den letzten Dekaden in zahlreichen Unternehmen kontinuierlich zugenommen.

Personalwirtschaftliche Fragestellungen wurden jedoch von der Betriebswirtschaftslehre im Vergleich zu anderen Bereichen der Unternehmensführung verhältnismäßig spät aufgegriffen. Gleichwohl zählt das Personalmanagement an vielen Hochschulen – was die Häufigkeit in der Wahl betriebswirtschaftlicher Studienschwerpunkte betrifft – gemeinsam mit den Fächern Marketing und Controlling zu den „Top Three“ der Vertiefungsfächer. Somit machen sich Studierende als zukünftige Führungsnachwuchs- und Führungskräfte mit den Konzepten, Instrumenten und Methoden moderner Personalarbeit frühzeitig vertraut.

Einige von ihnen qualifizieren sich mit dem Ziel, im späteren Berufsleben eine professionelle Rolle im institutionalisierten Personalbereich eines Unternehmens zu spielen. Mit ihrem konzeptionellen und methodischen Wissen wollen sie hauptamtlich die Personalarbeit im Unternehmen gestalten und deren Wirksamkeit sichern („Ich bin Personalmanager.“).

Andere streben eine Führungsposition in einem Marktbereich bzw. Geschäftsfeld oder in einer anderen betrieblichen Schlüsselfunktion, z. B. Materialwirtschaft, Produktion oder Finanzmanagement, an und übernehmen damit Verantwortung für die Mitarbeiter dieser Organisationseinheiten („Ich habe Personal.“).

Alle Hochschulabsolventen jedoch werden – so sie nicht als Eigentümer eines Unternehmens agieren oder kein Beschäftigungsverhältnis eingehen – mit dem Schließen eines Arbeitsvertrages Mitglied eines Unternehmens („Ich bin Personal.“). Mit ausgeprägtem Personalmanagementwissen lassen sich individuelle Interessen, z. B. nach einer höheren Entlohnung oder einer gezielteren Karriereentwicklung, und Bedürfnisse, z. B. hinsichtlich einer besseren Arbeitsplatzgestaltung oder einer partizipativen Mitarbeiterführung, leichter artikulieren und durchsetzen.

Insgesamt scheint eine Personalmanagementkompetenz nicht nur für eine erfolgreiche Unternehmensführung, sondern für jeden Menschen, der in und für ein Unternehmen arbeitet oder zukünftig arbeiten will, in hohem Maße relevant zu sein.

Wie kann nun dieser Studienschwerpunkt, grundlegend thematisiert in zehn Studienbriefen, darauf vorbereiten, heterogene personalwirtschaftliche Fragestellungen in rasch wechselnden unternehmerischen Erfolgs- oder Problemlagen gezielt zu erfassen und methodisch anspruchsvoll zu bearbeiten? In welcher Weise können die einzelnen Lehr- bzw. Lerntexte – sowie das vertiefende Lesen weiterführender Fachliteratur – helfen, die Komplexität des Managements von Humanressourcen angemessen zu reduzieren und durch eine gezielte sowie eingrenzende Erschließung von personalwirtschaftlichem Fachwissen den Arbeitsalltag eines (hauptamtlichen) Personalmanagers konzeptionell und methodisch zu organisieren?

**Generell sollen alle Studienbriefe im Schwerpunktfach Personalmanagement, insgesamt liegen zehn vor, zwei Anforderungen entsprechen:**

- ▶ Es existieren divergierende theoretische Personalmanagement-Ansätze (z. B. eher ökonomisch bzw. stärker verhaltenswissenschaftlich ausgerichtete Konzepte, eher funktionalistische bzw. stärker managementorientierte

Betrachtungsweisen). Das Erkennen von Unterschieden fördert Möglichkeiten, einzelne, zum Teil konkurrierende Basiskonzepte und Auslegungsmuster sowohl bezüglich praktisch-methodischer Konsequenzen als auch hinsichtlich normativ-ideologischer Phänomene zu reflektieren, mit persönlichen Vorstellungen von einem „guten Personalmanagement“ abzugleichen und auf diesem Wege eine eigene Grundorientierung für personalwirtschaftliches Denken und Handeln zu entwickeln.

- ▶ Mithilfe der Studienbriefe soll neben theoretisch fundiertem vor allem in der Praxis erprobtes personalwirtschaftliches Fachwissen vermittelt werden. Statt einer geistig-intellektuellen Vertiefung des Personalmanagements im Sinne einer „reinen Wissenschaft“ geht es darum, aufbauend auf vorhandenen theoretischen Erkenntnissen und mit deutlichem Bezug zur Unternehmens- und Personalmanagementpraxis systematisch entwickelte Anregungen für praktisch-konkrete Problemlösungen im Sinne einer „angewandten Wissenschaft“ zu geben.

## Studienziele

### Ziel der Studienbriefe ist es

- zum einen, die Einübung einer wissenschaftlichen Herangehensweise an personalwirtschaftliche Fragen zu fördern, d. h. zukünftige Personalmanager – sowie auch potenzielle personalverantwortliche Führungskräfte – zu befähigen, Schwierigkeiten bei der Bewältigung von Personalmanagementaufgaben (z. B. das Treffen von urteilssicheren Personalauswahlentscheidungen) sowie im Personalmanagement selbst (z. B. die Wahl einer effizienten und effektiven Organisation des Personalbereichs) zu identifizieren,
- zum anderen, einen Beitrag zu einem qualifizierten praktischen Umgang mit derartigen Problemfeldern zu leisten, d. h. den angesprochenen Personenkreis in die Lage zu versetzen, bezogen auf einzelne Probleme relevante Ursachen inhaltlich und methodisch diszipliniert zu erforschen, diese in einem ganzheitlichen Bezugsrahmen zu sehen, systematisch wissensbasierte Problemlösungsmöglichkeiten zu entwerfen sowie sich anhand überprüfbarer Kriterien für eine ursachenadäquate Problemlösungsalternative zu entscheiden.

### Spezielle Zielrichtung des vorliegenden, ersten Studienbriefes ist es,

- an Grundfragen und Erscheinungsformen des Personalmanagements heranzuführen,
- maßgebliche theoretische Diskussionen und Entwicklungstrends in der praktischen Personalarbeit in ihrer gesamten Breite zu erörtern und
- gedankliche Ankerpunkte für eine kritisch-konstruktive Reflexion der in den nachfolgenden Studienbriefen darzustellenden Konzepte, Instrumente und Methoden zu setzen.

In Kapitel 1 werden der Stellenwert und die Zielsetzung, das Rollenverständnis sowie die Rahmenbedingungen des Personalmanagements diskutiert. Ferner werden die Grunddispositionen, Personal als Produktions- oder als Erfolgsfaktor zu definieren, erörtert. Schließlich soll deutlich gemacht werden, dass eine isolierte Wahrnehmung personalwirtschaftlicher Funktionen wenig sinn-

voll und Erfolg versprechend ist, sondern nur eine ganzheitliche, verknüpfte Gestaltung personalwirtschaftlicher Aktionsfelder eine wirkungsvolle Nutzung vorhandener Humanressourcen gewährleistet.

Kapitel 2 zeichnet die historische Entwicklung des Personalmanagements nach, sowohl als wissenschaftliche Disziplin als auch in seinen Ausprägungen in der betrieblichen Praxis. Das, was gegenwärtig sowohl in der personalwirtschaftlichen Hochschulausbildung als auch in der Unternehmenspraxis einen programmatischen Anspruch erhebt oder sich als „State of the Art“ präsentiert, kann hinreichend nur dann verstanden und nachhaltig weiterentwickelt werden, wenn es in einen fachlich-geschichtlichen Zusammenhang gestellt wird bzw. historische Bezugspunkte bewusst werden.

Obwohl sich das Personalmanagement erst seit Beginn der 60er Jahre als betriebswirtschaftliche Disziplin etablieren konnte, sind Ansätze, die sich mit der Stellung des Menschen im Unternehmen oder mit personalwirtschaftlichen Einzelproblemen befassen, in der Betriebswirtschafts- bzw. Managementlehre schon vorher zu finden. Es ist nicht möglich, das Personalmanagement in eine geschlossene theoretische Konzeption zu zwingen, aufgrund der Vorteile wissenschaftlicher Freiheit und Pluralität auch nicht zweckmäßig, da *„die Geschlossenheit im inneren systematischen Aufbau auch Abgeschlossenheit nach außen bedeutet“* (BISANI, 1995, S. 47), und damit personalwirtschaftlichen Themen und Aufgaben der Zugang zu gesamtunternehmerischen und marktorientierten Betrachtungsweisen erschwert würde. Gleichwohl sollen in Kapitel 3 eigenständige Basiskonzepte des Personalmanagements vorgestellt werden. Diese wissenschaftlichen Bezugssysteme spiegeln in etwa die historische Entwicklung theoretischer Ansätze wider und geben auch Gelegenheit, die gedankliche Herkunft bzw. Orientierung praktischer Personalarbeit zu erfassen.

Nach der Bearbeitung dieses Studienbriefes ist es Ihnen möglich, zu folgenden grundsätzlichen Fragen eine persönliche Antwort zu finden:

- Welche systembildenden Betrachtungsweisen finden sich in gegenwärtigen wissenschaftlichen und Unternehmenskonzepten des Personalmanagements wieder?
- Welche historische Entwicklung nahm das Personalmanagement in Theorie und Praxis und welche Rolle spielen geschichtliche Einflüsse hinsichtlich des aktuellen Reifegrades des Personalmanagements?
- Welche Annahmen personalwirtschaftlicher Basiskonzepte prägen heutige Entscheidungen und Programme in der Personalarbeit?

## Studienziele

## Literaturempfehlungen

Auch was das Bereitstellen fachspezifischer Literatur anbelangt, war das Personalmanagement lange Zeit ein Stiefkind der Betriebswirtschaftslehre. Das änderte sich jedoch ab Mitte der 70er Jahre, und zwar zunächst mit der Veröffentlichung des umfangreichen Sammelbandes:

- GAUGLER (Hrsg./1975): „Handwörterbuch des Personalwesens“

Dieses 1975 in 1. Auflage erschienene Nachschlagewerk – von Theoretikern und kundigen Praktikern abgekürzt als HWP bezeichnet – beinhaltet über 150 Fachaufsätze, die namhafte Wissenschaftler und Praktiker zu den wichtigsten Stichwörtern des Personalmanagements geschrieben haben. Ein großer Teil der Beiträge ist auch heute noch interessant, und dem mit neuerer Literatur vertrauten Leser wird so manches Mal klar, zu welchen personalwirtschaftlichen Themen heute „alter Wein in neuen Schläuchen serviert“ wird.

Dieses Werk wurde von GAUGLER in Zusammenarbeit mit WEBER 1992 in 2. Auflage herausgegeben. Mehrere Artikel wurden in überarbeiteter Form erneut aufgenommen, zu vielen weiterhin relevanten Stichwörtern brachten neue Autoren ihre Gedanken und Ideen ein, einige Stichwörter tauchten im Handwörterbuch nicht mehr auf bzw. wurden durch aktuelle Bezeichnungen ersetzt, und zu neuen, mittlerweile etablierten Fachbegriffen gab es zusätzliche Beiträge.

Seit 2004 liegt die dritte Auflage dieses Nachschlagewerkes – als Herausgeber fungieren nun GAUGLER, OECHSLER und WEBER – vor. Die einschlägigen Stichwörter beziehen sich weiterhin auf die Bereitstellung und den zielorientierten Einsatz des Personals; sie befassen sich mit der Personalauswahl, -entwicklung und -führung sowie mit der Steuerung des Personalbereichs und mit den entsprechenden Instrumenten und Methoden des Personalmanagements.

Lohnenswert ist eine Gegenüberstellung der drei Auflagen bzw. zu bestimmten Stichwörtern ein Vergleich alter und neu geschriebener Aufsätze. Bei einer Recherche personalwirtschaftlicher Fachaufsätze sollte neben der aktuellen Auflage in jedem Fall noch die zweite Auflage des HWP herangezogen werden.

Als weiteres Handbuch bietet sich an:

- ROSENSTIEL/REGNET/DOMSCH (Hrsg./2014): „Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement“.

Das Handwörterbuch des Personalwesens, das angeführte Handbuch und die im Folgenden genannten Lehrbücher seien nicht nur im Rahmen dieses ersten Studienbriefes empfohlen. Sie liefern auch eine hervorragende Basis, Ergänzung und Vertiefung von Inhalten aller weiteren Studienbriefe zum Personalmanagement.



Die Zahl der Lehrbücher, wie bereits angedeutet, stieg in den vergangenen 30 Jahren sprunghaft an. Einige Monografien konnten sich als Standardliteratur etablieren, insbesondere:

- BARTSCHER/STÖCKL/TRÄGER (2012): „Personalmanagement“,
- BERTHEL/BECKER (2013): „Personal-Management“,
- BRÖCKERMANN (2016): „Personalwirtschaft“,
- BÜHNER (2005): „Personalmanagement“,
- DRUMM (2008): „Personalwirtschaftslehre“,
- KOLB (2010): „Personalmanagement“,
- NICOLAI (2016): „Personalmanagement“,
- OECHSLER/PAUL (2015): „Personal und Arbeit“,
- RIDDER (2015): „Personalwirtschaftslehre“,
- SCHANZ (2000): „Personalwirtschaftslehre“,
- SCHOLZ (2014b): „Personalmanagement“,
- STOCK-HOMBURG (2013): „Personalmanagement“.

Hingewiesen sei aber auch auf zwei etwas in Vergessenheit geratene, aber inhaltlich wertvolle Bücher:

- MARR/STITZEL (1979): „Personalwirtschaft“,
- REMER (1978): „Personalmanagement“.

MARR/STITZEL (1979) gehen mit ihrem konfliktorientierten Ansatz von strukturellen Interessengegensätzen aus. Die vom Unternehmen, repräsentiert durch Kapitaleigner und Führungskräfte, einerseits und den Mitarbeitern andererseits verfolgten Ziele treffen in wesentlichen Personalfragen (z. B. Stellenbesetzung, Arbeitsstrukturierung, Wertschöpfungsverteilung) als Gegensatz zwischen ökonomischer und sozialer Effizienz aufeinander. Hauptaufgabe der betrieblichen Personalarbeit sei es, einen Interessenausgleich herbeizuführen.

REMER (1978) stellte mit seiner Publikation als einer der ersten Hochschullehrer einen managementorientierten Ansatz der gesamten Personalarbeit vor und brachte in der deutschsprachigen Betriebswirtschaftslehre m. W. „den Stein ins Rollen“, bisherige Fachbezeichnungen wie „Personalwesen“ und „Personalwirtschaft“ durch den Ausdruck „Personalmanagement“ zu ersetzen.

Eines der aufgeführten Lehrbücher als vorzuziehenswert zu benennen, ist grundsätzlich nicht möglich. Zum einen vertreten die Autoren unterschiedliche Ansätze in der wissenschaftlichen Aufbereitung von Konzepten, Instrumenten und Methoden des Personalmanagements, zum anderen stehen die

Veröffentlichungen, da in ihnen das Personalthema jeweils umfassend bearbeitet wurde, in einem substitutionären Verhältnis. Folglich sollten Studierende eine persönliche Kurzauswertung mehrerer Standardwerke vornehmen. Nur so ist zu klären, welche Schrift dem jeweiligen Lerntyp eher gerecht wird und das individuelle Lernen vornehmlich unterstützen soll.

Was speziell die Themen des 1. Studienbriefes anbelangt, sei zunächst festgehalten, dass sich zahlreiche Autoren in ihren Werken nicht bzw. kaum mit konzeptionell grundlegenden Problemen und theoretischen Ansätzen des Personalmanagements auseinandergesetzt haben. Auch weil die erfolgreiche Gestaltung und Steuerung von Unternehmensprozessen ständig komplizierter wird, ist das Vorgehen, Inhalte zu personalwirtschaftlichen Aufgaben und Instrumenten ohne Bezug zu grundlegenden Betrachtungsweisen auszuarbeiten, d. h. ohne dem Wesen, der Entstehung und der Bedeutung von Personalproblemen nachzugehen (WÄCHTER, 1992, S. 321 ff.), als defizitär einzustufen.

Eigene Fach- und Führungserfahrungen im betrieblichen Personalmanagement ließen immer wieder deutlich werden, dass man als „Praktiker ohne Theorie“ im Arbeitsalltag nicht gut zurechtkommt, ja sogar Gefahr läuft, vergleichbar dem „Theoretiker ohne Praxis“, aber in umgekehrter Form, ein „Fachidiot“ zu werden. Nicht nur bei der Erarbeitung von Personalstrategien und -programmen, auch bei der Entwicklung und Anwendung von personalwirtschaftlichen Steuerungsinstrumenten sowie vor allem im täglichen Umgang mit dem Faktor „Personal“ ist es hinsichtlich Effektivität und Effizienz des konkreten Handelns notwendig, die den eigenen Verhaltensweisen zugrunde liegenden theoretischen Grundpositionen zu durchdringen, diese in Frage zu stellen und sie auf der Suche nach einer besseren Personalmanagement-Praxis anzupassen.

Wer sich dieser Einschätzung anschließen kann und über den 1. Studienbrief hinaus intensiver mit den „Grundlagen des Personalmanagements“ beschäftigen möchte, der findet in dem Lehrbuch von KLIMECKI/GMÜR (2005) eine gezielte Nachzeichnung und Diskussion von Grundannahmen und Entwicklungslinien des Personalmanagements.

Diejenigen, die einen kurzen, aber aufschlussreichen Einblick in die Vorgeschichte, in die Entstehung und Etablierung des Personalmanagements als betriebswirtschaftliche Teildisziplin sowie einen Überblick zu Basisorientierungen in der Personalmanagement-Lehre gewinnen möchten, seien auf die folgenden Aufsätze verwiesen:

- GAUGLER: „Geschichte des Personalwesens“. In: GAUGLER/OECHSLER/WEBER (Hrsg./2004): „Handwörterbuch des Personalwesens“,
- KRELL: „Geschichte der Personallehren“. In: „Wirtschaftswissenschaftliches Studium. Heft 5/1998“.

Diejenigen, die über einen „längeren Atem“ verfügen, finden in dem Sammelwerk

- WEBER (Hrsg./1996): „Grundlagen der Personalwirtschaft“  
zwölf Beiträge von Mitgliedern der „Kommission Personalwesen im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaftslehre“ zu unterschiedlichen Ansätzen und Konzepten für eine theoretische Fundierung des Personalma-

agements. Einen besonders wichtigen Platz nehmen in diesem Band ökonomietheoretische Auseinandersetzungen mit dem Personalthema ein.

Spannend zu lesen ist ferner:

- NEUBERGER (1997): „Personalwesen“.

Der Autor, der als Hochschullehrer für Personalmanagement tätig ist und sich 1989 auf dem Personalmanagementkongress der Deutschen Gesellschaft für Personalführung „outete“, ein „kritischer Reflexionsbeamter“ zu sein, und von dem der provozierende Ausspruch – und Aufsatz (1990) – „*Der Mensch ist Mittelpunkt. Der Mensch ist Mittel. Punkt.*“ stammt, will mit seinem Buch „*wegen der Unmöglichkeit einer allgemein gültigen Zentralperspektive bestimmte Hin- oder Ansichten, die immer zugleich auch Wegsichten sind, Absichten verraten und Aussichten versprechen*“, (1997, S. 1) bieten. NEUBERGER verdeutlicht mit seinen Ausführungen und Gedanken, dass das Personalmanagement auch in der Theorie eine faszinierende Disziplin ist.

Wiederum bezogen auf die gesamten Studienbriefe – für ein vertiefendes Studium des Fachgebietes „Personalmanagement“ ist ein kontinuierliches Lesen der regelmäßig erscheinenden, im Folgenden aufgeführten personalwirtschaftlichen Fachzeitschriften wichtig.

- „Personalführung“ (herausgegeben von der Deutschen Gesellschaft für Personalführung),
- „Personalwirtschaft“,
- „personalmagazin“ und
- „Zeitschrift für Personalforschung“ (in der vorwiegend wissenschaftliche Beiträge publiziert werden).

## 1 Grundgedanken zum Personalmanagement

- Sie sind in der Lage, eine eigene Einschätzung zum Stellenwert des Personalmanagements vorzunehmen und Rahmenbedingungen zu benennen, die eine erfolgreiche Ausrichtung von Personalmanagementaktivitäten maßgeblich beeinflussen.
- Sie können die Zielsetzung des Managements humaner Ressourcen charakterisieren und die Realisierbarkeit eines modernen Personalmanagements reflektieren.
- Sie erkennen, welche Rollen und Aktionsfelder des Personalmanagements einen wesentlichen Beitrag zur unternehmerischen Wertschöpfung leisten.

### Studienziele

## 1.1 Stellenwert und Begriff des Personalmanagements

Personalmanagement stellt die Bedingungen her, „*die der menschlichen Arbeit als wichtigster Produktivitätsquelle Rechnung tragen*“ (GAITANIDES, 1992, Sp. 301). Eine Vernachlässigung des Personalmanagements würde bedeuten, die Leistungsfähigkeit der Organisation als zentralen Zweck zu gefährden. Wenn es wahr ist, dass der Kunde auf dem Absatzmarkt wie ein „König“ behandelt werden soll, und dem Mitarbeiter als entscheidendem Faktor für den dauerhaften Unternehmenserfolg die Rolle des „Königsmachers“ zukommt, dann muss folgerichtig das **Personalmanagement die entscheidende Komponente im Rahmen der Unternehmensführung** sein.

Dem Personalmanagement diesen exponierten Stellenwert einzuräumen, war in der Vergangenheit – wie noch zu zeigen sein wird (Kapitel 2) – nicht üblich. Auch finden sich gegenwärtig immer noch Praxisbeispiele, in denen der Personalbereich ein „relativ unwichtiges Anhängsel“ der gesamten Unternehmensorganisation, im Wesentlichen beschäftigt mit der administrativen Abwicklung von Personaleinstellungen und Gehaltszahlungen sowie dem Abfassen und Überreichen von Arbeitsverträgen, Abmahnungen und Arbeitszeugnissen, darstellt. Angesichts der Schlüsselfunktion des Personals für den Unternehmenserfolg stimmt folgender Befund einer empirischen Untersuchung nachdenklich: „*Am stärksten werden die Personalabteilungen in der Verwaltungsrolle wahrgenommen. Häufig ist diese Wahrnehmung bei den Mitarbeitern der Personalabteilung höher ausgeprägt als bei den Kunden der Personalabteilung. Dagegen ist die Wahrnehmung einer Unternehmenskulturrolle, Strategierolle oder Innovationsrolle und damit einer Wertschöpfungsrolle zumeist nur gering ausgeprägt*“ (MARR/GÖHRE, 1997, S. 386).

Das Personalmanagement ist eine in allen Organisationen, in denen Humanressourcen zur Erfüllung produktiver Aufgaben eingesetzt werden, auftretende Funktion (GAUGLER/OECHSLER/WEBER, 2004, Sp. 1653). Zur Bestimmung, welcher **Stellenwert dem Personalmanagement** in einem Unternehmen beigemessen wird, bieten sich neben einem Rollenvergleich folgende **Indikatoren als konkrete Anhaltspunkte** an:

- Der Grad der Anbindung des Personalmanagements an die Unternehmensstrategie,
- die organisatorische Integration des Personalmanagements in der Unternehmenshierarchie,
- die Qualität der Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeitern der Personalabteilung und den personalverantwortlichen Führungskräften,
- die fachliche Qualifikation und professionelle Kompetenz der hauptamtlichen Personalmanager,
- die Intensität der Beschäftigung mit personalwirtschaftlichen Aufgaben, sowohl im Personalbereich als auch seitens der Unternehmensleitung und der Führungskräfte,

- die konzeptionelle und methodische Qualität der personalwirtschaftlichen Steuerungsinstrumente, insbesondere in den Kernfunktionen Personalmarketing, Personalentwicklung und Personalführung,
- die Zufriedenheit der personalverantwortlichen Führungskräfte mit den Serviceleistungen der Personalabteilung,
- das Vertrauen der Mitarbeiter und der Mitarbeitervertretung (Betriebs- und Personalräte) gegenüber den Ansprechpartnern im Personalmanagement,
- das Bemühen, Personalmanagementaktivitäten zu evaluieren und die Wertschöpfung der Personalarbeit zu ermitteln.

Zum **Begriff „Personalmanagement“** gibt es in der Theorie und in der Praxis keine einheitliche Auffassung. Dies ist nicht weiter verwunderlich, oftmals sogar eher anregend, denn es wäre ideenfeindlich, wenn sich eine Ansicht als gültige durchsetzen würde. Außerdem geht es, wie NEUBERGER anmerkt, immer um *„Revierabgrenzung und Selbstdefinition“* (1997, S. 7).

So werden in der Wissenschaft von verschiedenen Autoren jeweils spezielle Aspekte in den Mittelpunkt der Betrachtung gestellt:

- BERTHEL/BECKER (2013, S. 19) differenzieren Personalmanagement in einem ersten Begriffsteil im Sinne von Tätigkeiten der **Verhaltenssteuerung**, gleichbedeutend mit *„Führung des Personals“*, und in einem zweiten Begriffsteil als Handhabung von Verfahren des Personalmanagements im Sinne einer **Systemgestaltung**. Da sich nach ihrem Verständnis derartige Systeme auf die Mitarbeiter selbst beziehen, indem sie deren Beschaffung, Auswahl, Entwicklung, Vergütung etc. regeln, sprechen sie hier von *„Führung für das Personal“*.
- Bei dem Personalmanagement-Ansatz von REMER (1978, S. 19 f.) steht – mit systemtheoretischer Perspektive – die **ganzheitliche Gestaltung** sowohl der **Unternehmens-** als auch der **Personalstruktur** im Hinblick auf den Einsatz von Menschen und die Erreichung personalpolitischer Ziele und im Sinne einer **mitarbeiterorientierten Gesamtführung von Unternehmen** im Vordergrund.
- SCHOLZ (2014b) wählt einen informations- und verhaltensorientierten Ansatz des Personalmanagements und stellt dabei auf die in der Unternehmensplanung üblichen drei Ebenen ab. So lassen sich das **strategische**, das **taktische** und das **operative Personalmanagement** unterscheiden, wobei SCHOLZ dem Bemühen, strategische Inhalte ins Personalmanagement einzuführen, eine zentrale Bedeutung beimisst. Personalmanagement sei *„mehr als nur eine operative Umsetzung der strategischen Produkt- und Programmplanung. Es kann bei entsprechender Ausgestaltung eigenständige Impulse in die strategische Unternehmensplanung und -führung einbringen“* (2014b, S. 90).

Als in der deutschsprachigen Betriebswirtschaftslehre der **Begriff „Personalwesen“** seit Mitte der 70er Jahre in starkem Maße durch **„Personalmanagement“** ersetzt wurde, reagierte die Unternehmenspraxis zunächst mit Stirnrünzeln.

Die meisten Unternehmen nahmen eine Umbenennung ihres Personalbereichs erst mit einer Zeitverzögerung von etwa zehn Jahren vor, wobei nicht wenige den Eindruck hinterließen, die neue Organisationsbezeichnung nur als „Etikette für moderne Personalarbeit“ zu verwenden. Ein glaubwürdiger **Bewusstseinswandel hinsichtlich der Bedeutung des Faktors „Personal“** war in manchem Unternehmen parallel noch nicht so ohne Weiteres zu erkennen.

Mittlerweile findet sich in Theorie und Praxis der Name „Personalwesen“ immer seltener. *„Er gilt wohl als zu angestaubt“* (WÄCHTER, 1992, S. 316), weil mit ihm vorwiegend verwaltungsmäßige Aufgaben assoziiert werden. Einige Wissenschaftler – eine der wenigen Ausnahmen ist NEUBERGER (s. h. 1997, S. 7 f.), der dezidiert an dieser Bezeichnung festhält, weil er sie zum einen als die umfassendste und zum anderen für offener als die Alternativen für eine sozio-ökonomische Diskussion personalwirtschaftlicher Fragestellungen erachtet – sehen den Terminus als auch nicht ganz zutreffend. *„Zum einen stören sie sich an dem Begriff ‚Wesen‘, der der philosophischen Schule von Aristoteles, der ‚Ontologie‘ entlehnt ist und so viel wie ‚das Sein selbst‘ der Personalarbeit beschreibt. Heute ist man jedoch der Ansicht, daß es z. B. weder ein Wesen noch ein Sein eines Tisches geben kann geschweige denn ein Sein oder Wesen der Personalarbeit“* (SCHMEISSER/CLERMONT, 1999, S. 1).

Gegenwärtig wird im Allgemeinen mit **Personalmanagement** diejenige **Managementfunktion** bezeichnet, die sich mit der systematischen **Gewinnung**, dem bedarfsgerechten **Einsatz** sowie der gezielten Förderung und Erhaltung von **Humanressourcen** beschäftigt. Damit erfahren die strategische Dimension und das aktiv gestalterische Element der Tätigkeit eine stärkere Aufmerksamkeit. Der gesamte Unternehmensprozess wird unter seinen personellen Voraussetzungen und Implikationen betrachtet. Zukünftige Beschäftigungsniveaus des Faktors „Personal“, das Erkennen qualitativer Personalbedarfe, die Sicherung eines positiven Personalimages am externen und internen Arbeitsmarkt, die Optimierung von arbeitsbezogenen Handlungsbedingungen für die Organisationsmitglieder, das sind dann zentrale Themen des Personalmanagements (WÄCHTER, 1992, S. 319).

Im angloamerikanischen Raum bzw. in international agierenden Unternehmen setzt sich zunehmend der Begriff „Human Resource Management“ durch. Er ist inhaltlich weitgehend identisch mit dem Begriff „Personalmanagement“, versteht das Personal als langfristig zu sicherndes Humanvermögen und sieht die Mitarbeiter eines Unternehmens als strategischen Erfolgsfaktor.

## 1.2 Zielsetzung des Personalmanagements

Als allgemeine Zielsetzung des Personalmanagements wird die Sicherung und Steigerung des Unternehmenserfolges angesehen (STOCK-HOMBURG, 2013, S. 28). Personalmanagement-Theoretiker als auch -Praktiker akzeptieren diese Zielsetzung, setzen sich somit häufig mit ihr nicht weiter auseinander, sondern formulieren zu den einzelnen personalwirtschaftlichen Aktionsfeldern Einzelziele, wie beispielsweise zur Personalentwicklung (SCHINDLER, 2015a) die Kompetenzoptimierung des im Unternehmen eingebundenen Personals oder im Personalcontrolling (SCHINDLER, 2010) die Steigerung des Humankapitalwertes.