



Personalmanagement

Grundlagen, Handlungsfelder, Praxis

2., aktualisierte Auflage

**Thomas Bartscher
Regina Nissen**

Lernziele

In diesem Kapitel lernen Sie,

- was unter Personal zu verstehen ist,
- welche Funktion dem Personalmanagement zugesprochen wird,
- wer die Gestalter des Personalmanagements sind.

Im Gesamtkontext von Organisationen hat sich die Begriffsdefinition des Personalmanagements in den vergangenen Jahrzehnten stark verändert und in ihrer Wahrnehmung, der eigenen wie auch derer anderer, permanent weiterentwickelt. Bedingt durch eine Fortentwicklung von einer rein administrativen und verwaltungsdominierten Funktion hin zu einem Mehrwert stiftenden, strategischen Partner erfährt das Personalmanagement vermehrt Beachtung. Die stetig steigenden Herausforderungen und Erwartungen, denen sich Unternehmen im globalen Wettbewerb heute stellen müssen, werden zunehmend durch ein antizipativ agierendes und nicht mehr nur reagierendes Personalmanagement begleitet. So nimmt das Personalmanagement seit jeher traditionell seine Funktion als Unterstützer wahr. Und hier taucht gleich die erste, berechnete Frage auf.

1.1 Wer unterstützt wen in welcher Form bei was?

Auf diese konkrete und einfache Frage sollen im weiteren Verlauf des Ihnen vorliegenden Buchs Antworten gegeben, eigene Überlegungen angeregt und im Idealfall Lösungsstrategien entwickelt werden. Denn erst einmal muss definiert sein, wer die agierenden Akteure im Personalmanagement sind, welche Rollen sie einnehmen, mit welchem Auftrag sie ausgestattet sind und welche Ressourcen ihnen dabei zur Verfügung stehen. Zunächst einmal wird der Begriff „Personal“ eingehender betrachtet, denn schließlich liegt das Augenmerk des Personalmanagements auf dem Personal!

Definition: Personal

Unter Personal ist die Summe aller Menschen in einer Organisation zu fassen. Oder anders formuliert, die in einer Organisation eingesetzten und entlohnten Mitarbeiter, die eine Leistung zu erbringen haben.

Unabhängig von den unterschiedlichen, angebotenen Definitionen von Personal ist es darüber hinaus eine Haltungsfrage des Betrachters, hier in der Person des Personalers, welches Menschenbild im Allgemeinen er für sich entwickelt hat und wie sein Umgang mit den Unterschiedlichkeiten der Menschen im Besonderen ist.

Definition: Personal als Individuum

Folglich ist Personal die Summe der Persönlichkeiten und das Individuum steht mit seinem Verhalten im Vordergrund.

Die Herausforderung des Personalers liegt nunmehr darin, die Eigenheiten der unterschiedlichen Persönlichkeiten zu erkennen, mit ihnen umzugehen und die Mitarbeiter, basierend auf diesen, optimal im Unternehmen einzusetzen.

Als Kollektiv betrachtet bedeutet das, dass die Summe aller Individuen gemeinschaftlich die Unternehmenskultur, u.a. also die Wertvorstellungen innerhalb einer Organisation, ausmachen. Mit Blick auf den Leistungserstellungsprozess ist das Kollektiv der Individuen Träger des Know-hows, der Kompetenzen einer Organisation, die sich in den jeweils zu bearbeitenden Aufgabengebieten aktualisieren. Daraus ist abzuleiten, dass das Personal unterschiedliche Rollen im Organisationsgefüge

einnimmt. So können neben Mitarbeitern und Führungskräften, auch Projektverantwortliche oder wie im agilen Arbeiten genannt, Scrum Master, unterschieden werden.

Aus einer rein betriebswirtschaftlichen Perspektive betrachtet, ist Personal eine Ressource und neben Kapital ein wesentlicher Produktionsfaktor. Wird wiederum Personal als eine Summe von Vermögenswerten verstanden, dann liegt der Fokus der Betrachtung darauf, welche Personen in einer Organisation beschäftigt sind, wie sich etwa deren Marktwert aufgrund ihrer Fähigkeiten und Fertigkeiten bemisst und inwieweit diese z.B. über Personalentwicklungsmaßnahmen für die Organisation noch wertvoller gemacht werden können. In diesem Kontext fällt auch der Begriff „Humanvermögen“.

Verwaltungs- und informationstechnisch gesehen, ist Personal zunächst einmal eine große Datenmenge, die administrativ zu verwalten ist. Damit wird jedes Individuum letztlich auf einen Datensatz reduziert.

Wird Personal als Wertschöpfungspotenzial erkannt, dann steht das Leistungsvermögen im Vordergrund. Hier findet der Begriff „Humankapital“ Anwendung, denn Motivation und Leistungsbereitschaft tragen nicht unerheblich zum Unternehmenserfolg bei.

Im Ergebnis ist festzuhalten, dass der Begriff Personal natürlich alle oben genannten Betrachtungsformen und Sichtweisen inkludiert. Im weiteren Verlauf des Buches sprechen wir daher vermehrt von Mitarbeitern oder Arbeitnehmern.

Zurückkommend zur Ausgangsfrage „**Wer unterstützt wen in welcher Form bei was?**“ wird diese nun genauer betrachtet.

Gestalter des Personalmanagements sind vor allem das Topmanagement, die Führungskräfte, die Mitarbeitervertretung und der Personalbereich im direkten Zusammenspiel. Ihre Aufgabe liegt u.a. darin, sich mit den Belangen des Personals zu beschäftigen und für das Unternehmen adäquate Rahmenbedingungen zu schaffen. Einen besonders großen Raum nehmen dabei die lebenszyklusorientierten Handlungsfelder ein. Damit ist gemeint, dass die gesamte Prozesskette von der Bedarfsbestimmung einer erforderlichen Mitarbeiterkapazität über die Einstellung, Begleitung, Betreuung bis zum Ausscheiden eines Mitarbeiters das Herzstück der Personalarbeit darstellt. Das Personalmanagement stellt demnach sicher, dass zu jeder Zeit das jeweils benötigte Personal sowohl in der erforderlichen Menge als auch Güte der Organisation zur Verfügung steht. Diese Aussage bezieht sich nicht nur auf die Rekrutierung neuer Mitarbeiter. Sie bedeutet auch, dass es dem Personalmanagement obliegt, die bereits in der Organisation beschäftigten Mitarbeiter im Unternehmen zu halten und einer ungewollten Fluktuation entgegenzuwirken. Dies wird möglich etwa durch die Manifestierung einer positiven Arbeitgebermarke, dem sog. Employer Branding, durch Talent-Management, also dem Aufzeigen von Entwicklungsmöglichkeiten über Qualifizierungsprogramme und Karrierechancen. Bedeutsam sind auch attraktive Arbeitsplätze, mit einer entsprechenden Arbeitsplatzgestaltung und nicht zuletzt einer mitarbeiterorientierten Unternehmenskultur, die auch den Aspekt der Mitarbeiterführung und der Mitarbeiterdiversifikation berücksichtigt. Auch die Gesunderhaltung der bereits im Unternehmen beschäftigten Mitarbeiter erfährt eine zunehmend stärkere Fokussierung.

Andererseits trägt das Personalmanagement auch Verantwortung. Verantwortung nicht nur seinen Stakeholdern gegenüber, sondern auch den Mitarbeitern. Diese Verantwortung mit Leben zu füllen, bedeutet auch, Entscheidungen zu treffen. Und nicht immer sind diese Entscheidungen für alle Betroffenen nachvollziehbar. Nicht nur den Einzelnen, sondern das Unternehmensgefüge als Ganzes gilt es dabei zu betrachten. Unternehmen sind gefordert, sich schnell wandelnden Marktzyklen, veränderten technischen und rechtlichen Anforderungen anzupassen. Disruptive Geschäftsmodelle von Marktteilnehmern und neuartige Kundenbedürfnisse machen Changeprozesse notwendig. Veränderungen brauchen Mut, denn häufig gehen diese mit Personalreduzierungen einher und der Personalabbau gehört zu den unangenehmen Aufgaben des Personalmanagements. Trennungsmanagement gewinnt daher eine immer stärkere Bedeutung für alle Akteure, die an diesem Prozess beteiligt sind.

Wie hat sich nun die Personalarbeit in den vergangenen Jahren entwickelt und wie kann eine zukünftige Positionierung im Unternehmenskontext aussehen?

1.2 Wo kommen wir her und wo wollen wir hin?

Bis in die 1980er-Jahre hinein konzentrieren sich die Aufgaben des Personalmanagements auf die klassischen Bereiche

- Personalplanung
- Personalbeschaffung
- Personaleinsatz
- Personalführung
- Personalentwicklung
- Personalentlohnung
- Personalfreisetzung

Hinzu kommen noch steuernde Funktionen wie die Organisation der Aufbau- und Ablaufplanung.

In den 1990er-Jahren werden die Aufgaben des Personalmanagements bedingt durch den Einsatz von technologischen Neuerungen, wie beispielsweise das Internet, schrittweise komplexer. Auch die zunehmende Globalisierung verändert das Aufgabenspektrum des Personalmanagements nachhaltig.

- Arbeitsrecht
- Marketing
- Controlling

ergänzen die klassischen Personalfelder oder bilden Schnittstellen zu anderen Organisationseinheiten. Begrifflichkeiten wie Unternehmensstrategie, Unternehmenskultur oder auch Wissensmanagement finden Einzug in das Personalmanagement und verändern dadurch auch die Einflussnahme auf die Organisation des Unternehmens. Damit einhergehend übertragen Personaler immer mehr Kontroll- und Verwaltungsaufgaben auf die Führungskräfte in der Linie.

Mit dem Jahrtausendwechsel bricht auch für das Personalmanagement eine neue Zeit an. Es erhält eine deutlich strategischere Ausrichtung und erfährt eine Einbindung in die Unternehmensführung. Die Organisationsentwicklung des Unternehmens, aber auch die Entwicklung der einzelnen Mitarbeiter findet zunehmend mehr Beachtung. Damit ist eine weitere Verschiebung von Kontrollaufgaben der Personalabteilung auf die Führungskräfte verbunden. Mit der Einführung von Zielvereinbarungen und der leistungsorientierten Vergütung wird die Entgeltbestimmung delegiert. Es entstehen Kontrollmechanismen, die nicht mehr über die Personalabteilung geleistet werden. Etwa erfährt die Qualifizierung der Mitarbeiter eine große Bedeutung, die Bedarfe dafür sollen allerdings von den Führungskräften an die Personalabteilung gemeldet werden. Die Führungskraft wird damit zum Personalentwickler vor Ort.

Die eben skizzierte Tendenz verfestigt sich weiter. Allerdings wird zunehmend der Mitarbeiter mit in die Verantwortung genommen. Die von der Personalabteilung auf die Führungskraft delegierten Aufgaben verlagern sich weiter auf den Mitarbeiter. Dies wird am Beispiel der Personalentwicklung deutlich. Vielfach ist der Mitarbeiter heute selbst für sein Lernen verantwortlich. Es gibt eine Vielzahl von Selbstlernprogrammen, die dem Mitarbeiter zur Verfügung stehen. Ferner gibt es die sogenannten Employee-Self-Service-Systeme, die es dem Mitarbeiter ermöglichen, sich weitgehend selbst zu verwalten. Hier erfährt die Personalabteilung eine deutliche Entlastung der administrativen Aufgaben und kann sich auf ihre beratenden Funktionen konzentrieren.

Steht das Empowerment der Mitarbeiter, also deren Selbstbefähigung und Stärkung von Eigenmacht und Autonomie, in der Zukunft weiterhin im Vordergrund der Betrachtung, so erwächst die Frage, welche Rolle und Funktion das Personalmanagement zukünftig einnehmen kann.

Die Arbeitswelt, wie wir sie heute kennen, wird sich zunehmend schneller weiterentwickeln. Mit der exponentiell fortschreitenden Digitalisierung verändern sich die Arbeitsinhalte, die Ausgestaltung der Arbeitsplätze. Allerdings erfährt auch die Haltung der Mitarbeiter zum Thema Arbeit eine beständige Neuausrichtung. Daneben nehmen Arbeitsformen wie Freelancing, Arbeitnehmerüberlassung oder Subcontracting in der Arbeitswirklichkeit wieder deutlich zu. In all diesen Entwicklungen liegen für das Personalmanagement neue Gestaltungschancen. Andererseits führen gesetzgeberische Einschränkungen

kungen, wie z.B. die Bestimmungen zum Mindestlohngesetz oder zur Arbeitnehmerüberlassung, aber auch die volatilen Entwicklungen in einer globalen und arbeitsteiligen Welt des Wirtschaftens zu komplexen Entscheidungslagen im unternehmerischen Agieren.

Worin liegen nun die größten Herausforderungen für das Personalmanagement in Bezug auf die Megatrends der Arbeit? Eine Studie der Universität St. Gallen und der Telekom ermittelt über eine Expertenbefragung die 25 Megatrends der Arbeit.¹

Hier sollen beispielhaft nur einige der Megatrends benannt werden, da diese eindrucksvoll zeigen, welche visionäre Erwartungshaltung die befragten Experten formuliert haben. So sei neben zunehmend liquideren und fluideren Organisationen auch die nachlassende Bindung von hoch spezialisierten Fachkräften zu ihren Organisationen erwartbar. Arbeitsverhältnisse orientieren sich vermehrt am Arbeitseinsatz, also dem Arbeitsbedarf, auch als „hiring on demand“ bezeichnet. Digitalisierung kann demnach zu Software-Standardisierung führen und Organisationsformen dadurch homogener machen. Es ist eine Entgrenzung geschlossener Unternehmensstrukturen erkennbar, u.a. bedingt durch eine zunehmende globalisierte Projektarbeit in Netzwerkstrukturen. Arbeit erfährt damit eine vergleichbare Mobilität wie Kapital. Beruf und Privatleben verschwimmen immer mehr. Das Mensch-Maschine-Verhältnis wird sich ändern. Arbeitsleistungen werden zunehmend von Maschinen ausgeführt, die der Mensch dann nur noch überwacht. Die ► *Abbildung 1.1* fasst die ermittelten und eben zum Teil skizzierten Megatrends überblicksartig zusammen.

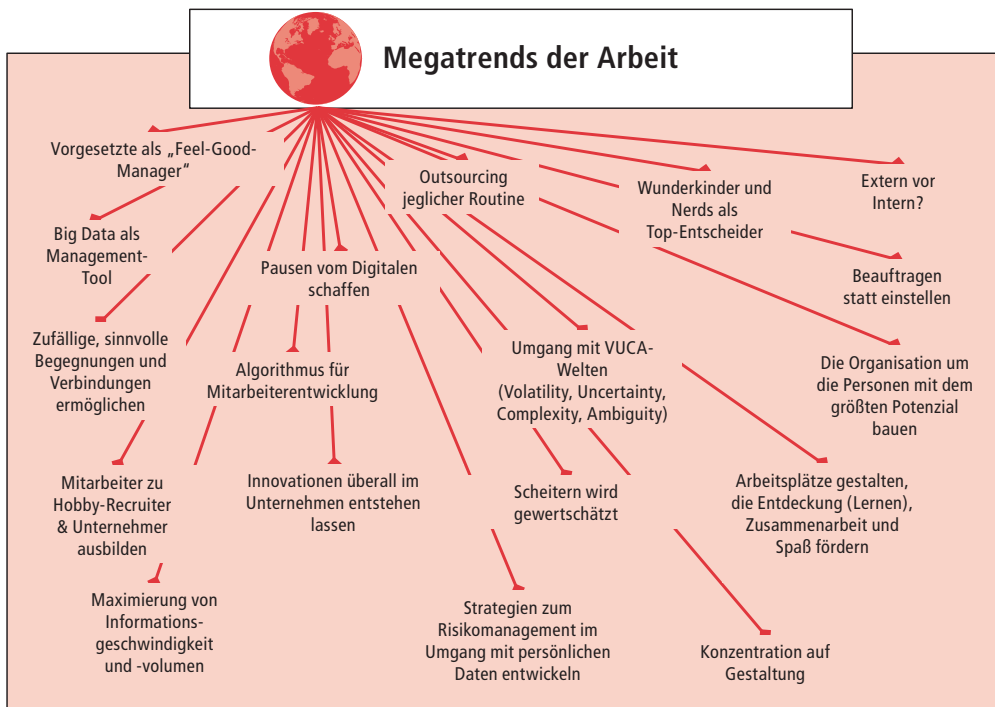


Abbildung 1.1: Megatrends der Arbeit 4.0²

Betrachtet man die von den befragten Experten formulierten Megatrends der Arbeit genauer, zeigt sich deutlich, dass für die Bewältigung dieser Herausforderungen ein visionäres, mutiges, aber auch konsequentes Personalmanagement von Nöten ist. Die nachfolgenden Kapitel dieses Buchs greifen die Megatrends der Arbeit 4.0 immer wieder auf und schaffen Anreize, sich mit den anstehenden, vielfältigen Themen der Personalarbeit immer wieder aufs Neue auseinanderzusetzen.

1 Bartscher/Nissen (2016), S. 8, in Anlehnung an <http://www.humanresourcesmanager.de/ressorts/artikel/25-thesen-zur-zukunft-der-arbeit-1741120312>, abgerufen am 15.12.2016

2 Bartscher/Nissen (2016), S. 8, in Anlehnung an <http://www.humanresourcesmanager.de/ressorts/artikel/25-thesen-zur-zukunft-der-arbeit-1741120312>, abgerufen am 15.12.2016

Lernziele

In diesem Kapitel lernen Sie,

- wie sich das Selbstverständnis des Personalmanagements in den zurückliegenden Jahrzehnten entwickelt hat,
- welche thematischen Schwerpunkte des Personalmanagements sich in Forschung und Lehre feststellen lassen,
- welche Referenzmodelle des Human Resource Management unterschieden werden können,
- welche Aussagen zur weiteren Entwicklung des Personalmanagements in diesbezüglichen Trendanalysen getroffen werden.

2.1 Grundlegende Entwicklungen im Personalmanagement

Mit der Entstehung industrieller Großbetriebe ist die Entwicklung des Personalmanagements im institutionellen und funktionalen Sinne verbunden. Davor prägt der Eigentümer/Unternehmer in den kleinen Handels-, Handwerks- und Industriebetrieben die Personalarbeit. Er lenkt seinen Betrieb nach seinen eigenen Vorstellungen. Bedingt durch das Unternehmenswachstum kann der Eigentümer mit der Zeit nicht mehr alleine alle Anweisungen geben. Es werden Regelungen zur Verteilung von Kompetenzen und Funktionen notwendig. Dem Unternehmer nachgelagerte Führungsebenen entstehen. In den industriellen Großbetrieben ist daneben eine fortschreitende Spezialisierung von Teilfunktionen erkennbar. Damit einher geht die Einrichtung von Lohnbüros. Schließlich wird in der Mitte des 19. Jahrhunderts, also bereits zu Beginn der industriellen Revolution, die Forderung nach mehr Demokratie in den Betrieben formuliert. Arbeiter organisieren sich, fordern u.a. höhere Löhne, das Verbot von Kinderarbeit und eine Versorgung im Krankheitsfall und wollen in Fragen der Führung und Arbeitsorganisation mitsprechen. Durch die Sozialgesetze des deutschen Reichskanzlers Otto von Bismarck und durch die Zunahme vielfältiger arbeitsrechtlicher Regelungen werden weitere institutionelle und funktionale Regelungen in den Unternehmen notwendig¹.

Institutionelle Perspektive des Personalmanagements

Die institutionelle Perspektive des Personalmanagements adressiert die Träger bzw. die Personenkreise, die in Organisationen mit der Personalarbeit befasst sind. In der Regel sind dies die Geschäftsleitung/das Top-Management, die Führungskräfte im Allgemeinen, die Mitarbeiter der Personalabteilung, der Betriebsrat und betriebliche Stellen mit Sonderfunktionen, wie etwa der Betriebs-/Werksarzt, die betriebliche Sozialberatung, die Ausbildungsbeauftragten, die betrieblichen Beauftragten im Arbeitsschutz- und Arbeitssicherheitsrecht oder der Datenschutzbeauftragte. Diese Personenkreise können als direkte Träger der Personalmanagementfunktion in Betrieben bezeichnet werden.

¹ vgl. Marx 1963, Gaugler 2004, Pierenkemper 2015

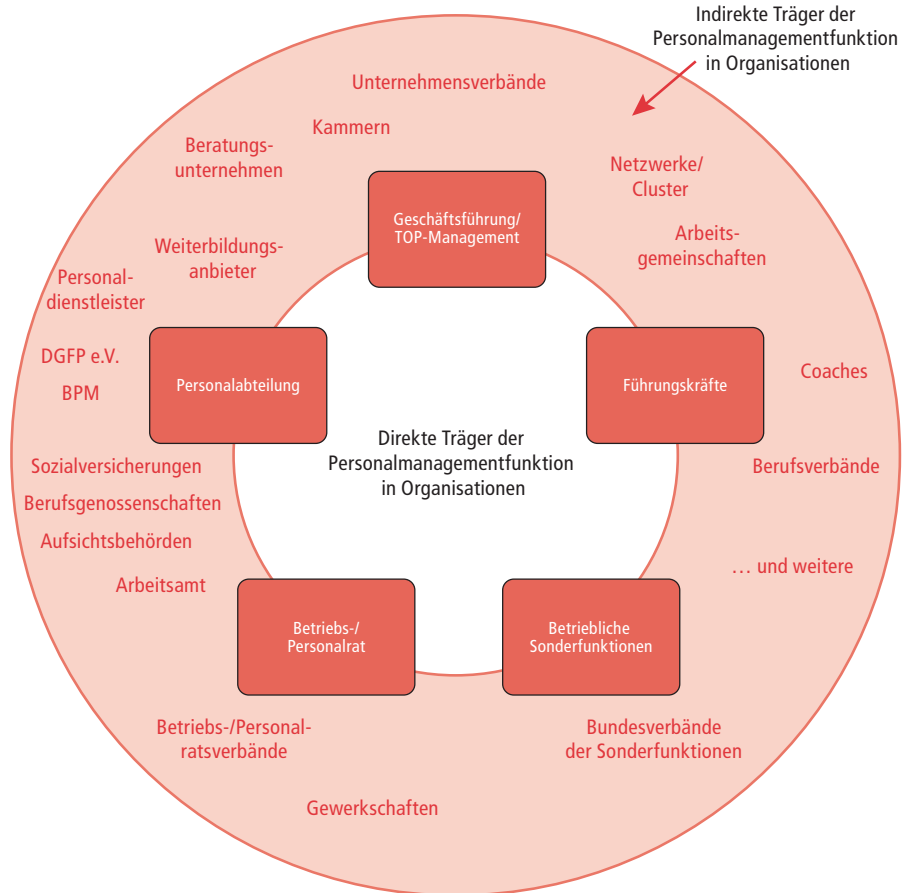


Abbildung 2.1: Zentrale Institutionen/Träger des Personalmanagements²

Mit Blick auf die indirekten Träger der Personalmanagementfunktion ist seit längerem der Trend feststellbar, Teilaktivitäten der betrieblichen Personalarbeit an unternehmensexterne Dienstleister auszulagern. Das Outsourcing der Personalarbeit erstreckt sich dabei auf Aufgabenfelder wie etwa arbeitsrechtliche Fragestellungen, Payroll, Recruiting, betriebliche Sozial- und Beratungsleistungen für Mitarbeiter und Weiterbildung³. Weiterhin öffnen sich die Organisationen vermehrt für die Zusammenarbeit mit unternehmensexternen Experten/Beratern, die diese bei der Entwicklung und Implementierung von Personalmanagementkonzepten, wie etwa Strategische Personalplanung, Talentmanagement oder Exzellenz in der Personalfunktion und generell bei Veränderungs-/Transformationsprozessen begleiten⁴. Daneben nutzen Geschäftsführung, Führungskräfte und die Personalabteilung bei konzeptionellen und operativen Fragestellungen zur Personalarbeit auch die unternehmensexternen Beratungs- und Networking-Angebote u.a. von Kammern, Berufs- und Unternehmervereinigungen und von Arbeitsgemeinschaften – wie der Arbeitsgemeinschaft Partnerschaft in der Wirtschaft (AGP). Als berufsständische Vereinigungen der Personaler sind in diesem Zusammenhang besonders zu erwähnen die Deutsche Gesellschaft für Personalführung (DGFP) e.V. und der Bundesverband der Personalmanager (BPM). Unternehmensexterne Ansprechpartner der Betriebs-/Personalräte sind u.a. die Gewerkschaften und Betriebs-/Personalratsverbände. Mit Blick auf die betrieblichen Sonderfunktionen sind etwa zu erwähnen: die Krankenkassen, Berufsgenossenschaften, der Verband Deutscher Betriebs- und Werksärzte e.V. oder der Bundesfachverband Betriebliche Sozialarbeit e.V. Als weitere indirekte Träger der Personalmanagementfunktion in Organisationen können die Renten-, Arbeitslosen- und Pflegeversicherungen, die Arbeitsämter und

² vgl. Bartscher (2016), S. 4

³ vgl. Seth/Sethi 2011, S. 127 ff.

⁴ vgl. DGFP E.V. 2012, S. 5 ff.

die Bundesagentur für Arbeit und die Aufsichtsbehörden, wie etwa der Zoll, die Landesbeauftragten für Datenschutz und die Gewerbeaufsichten angesehen werden. Über ihre Durchführungsverordnungen, Sanktionsrechte, aber auch über ihre Beratungsangebote nehmen sie Einfluss auf die Ausgestaltung der betrieblichen Personalmanagementfunktion.

Copyright

Daten, Texte, Design und Grafiken dieses eBooks, sowie die eventuell angebotenen eBook-Zusatzdaten sind urheberrechtlich geschützt. Dieses eBook stellen wir lediglich als **persönliche Einzelplatz-Lizenz** zur Verfügung!

Jede andere Verwendung dieses eBooks oder zugehöriger Materialien und Informationen, einschließlich

- der Reproduktion,
- der Weitergabe,
- des Weitervertriebs,
- der Platzierung im Internet, in Intranets, in Extranets,
- der Veränderung,
- des Weiterverkaufs und
- der Veröffentlichung

bedarf der **schriftlichen Genehmigung** des Verlags. Insbesondere ist die Entfernung oder Änderung des vom Verlag vergebenen Passwort- und DRM-Schutzes ausdrücklich untersagt!

Bei Fragen zu diesem Thema wenden Sie sich bitte an: **info@pearson.de**

Zusatzdaten

Möglicherweise liegt dem gedruckten Buch eine CD-ROM mit Zusatzdaten oder ein Zugangscode zu einer eLearning Plattform bei. Die Zurverfügungstellung dieser Daten auf unseren Websites ist eine freiwillige Leistung des Verlags. **Der Rechtsweg ist ausgeschlossen.** Zugangscodes können Sie darüberhinaus auf unserer Website käuflich erwerben.

Hinweis

Dieses und viele weitere eBooks können Sie rund um die Uhr und legal auf unserer Website herunterladen:

<https://www.pearson-studium.de>