

Studienbrief

# Grundlagen des Personalmanagements

STUDIENBRIEF

GRUNDLAGEN DES PERSONAL-  
MANAGEMENTS

afw Wirtschaftsakademie Bad Harzburg GmbH  
Telefon +49 (0) 5322 9020-0,  
Telefax: +49 (0) 5322 9020-40  
Internet: <http://www.afwbadharzburg.de>  
Email: [bildung@afwbadharzburg.de](mailto:bildung@afwbadharzburg.de)

Copyright afw Wirtschaftsakademie Bad Harzburg GmbH

Alle Rechte vorbehalten. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung der afw Wirtschaftsakademie unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Bearbeitung in elektronischen Systemen.



FSC Umwelthinweis:

Dieses Skript wurde auf chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt. Das Papier erfüllt die Kriterien des Forest Steward Council (FSC), welches sich zum Ziel gesetzt hat, die Wälder der Erde umweltgerecht und nachhaltig zu nutzen.

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	<b>4</b>
1.1	Grundsätzliches zum Personalmanagement.....	4
1.2	Lehrbriefe des Studiengangs „Personalreferent/in“.....	14
<b>2</b>	<b>Unternehmensführung</b> .....	<b>34</b>
2.1	Zielsetzung und Gegenstand des Personalmanagements.....	34
2.2	Personalpolitik.....	36
2.3	Unternehmensphilosophie.....	40
2.4	Unternehmenspolitik.....	42
2.5	Corporate Identity und Unternehmenskultur.....	43
2.6	Zusammenfassung.....	46
2.7	Übungsaufgaben.....	47
<b>3</b>	<b>Handlungsfelder des Personalmanagements</b> .....	<b>48</b>
3.1	Personalplanung.....	48
3.2	Personalmarketing.....	51
3.3	Personalbindung.....	53
3.3.1	Überblick.....	53
3.3.2	Monetäre Anreize.....	55
3.3.3	Nichtmonetäre Anreize.....	59
3.3.4	Diversity Management.....	59
3.3.5	Familienförderung.....	61
3.3.6	Gender Mainstreaming.....	63
3.3.7	Aging Workforce.....	63
3.3.8	Gesundheitsmanagement.....	64
3.3.9	Work-Life-Balance und Employability.....	65
3.4	Personalfreistellung.....	66
3.5	Qualitätsmanagement.....	69
3.6	Umweltmanagement.....	72
3.7	Personalbeurteilung.....	74
3.7.1	Gründe für eine systematische Personalbeurteilung.....	75
3.7.2	Anlässe der Personalbeurteilung.....	75
3.7.3	Systematische Personalbeurteilung für Führungskraft und Mitarbeiter.....	76
3.7.4	Arten und Kriterien der Personalbeurteilung.....	77
3.7.5	Was soll beurteilt werden?.....	77
3.7.6	Beurteilungsverfahren.....	78
3.7.7	Ganzheitliche Beurteilung.....	81
3.7.8	Fehlerquellen im Beobachtungs- und Beurteilungsprozess.....	83
3.8	Personalverwaltung.....	85
3.9	Zusammenfassung.....	91
3.10	Übungsaufgaben.....	93
<b>4</b>	<b>Lösungen der Übungsaufgaben</b> .....	<b>95</b>
<b>5</b>	<b>Stichwortverzeichnis</b> .....	<b>101</b>
<b>6</b>	<b>Literaturverzeichnis</b> .....	<b>103</b>
<b>7</b>	<b>Studienaufgabe Grundlagen des Personalmanagements</b> .....	<b>106</b>

# 1 Einleitung

## 1.1 Grundsätzliches zum Personalmanagement

Sie wollen sich auf dem Wege des Fernstudiums mit den wichtigsten Grundlagen und Prinzipien des Personalmanagements vertraut machen, um Aufgaben, die Ihnen täglich in Ihrem Arbeitsbereich begegnen, besser lösen zu können.

Vielleicht wollen Sie sich auf eine neue Position im Personalbereich, auf neue Anforderungen, auf eine qualifizierte Aufgabe oder auf eine Führungsposition vorbereiten? Oder geht es Ihnen neben Fachwissen hauptsächlich um eigene Chancen und Risiken, um Ihre persönliche Entwicklung?

Ob als Mitarbeiter, als Mitglied oder Moderator eines Teams, als Personalreferent/in oder als Führungskraft: Jede Organisation erwartet, dass Sie sich mit den Themen des Personalmanagements auseinandersetzen. Vor allem wird immer mehr Führung gefordert, Managementwissen sowie Führung als soziales Verhalten.

Täglich erfahren wir, wie sich unsere Welt in einem starken Fluss der Veränderung von Werten und Normen befindet. Das betrifft besonders Mitarbeiter aller hierarchischen Stufen, die für Organisationen mit sozialen und wirtschaftlichen Zielen persönliche Verantwortung tragen und die Entwicklungsfähigkeit ihres jeweiligen Aufgabenbereichs sichern müssen.

Dabei stellen wir fest, dass "von oben verliehene", mit der Position übertragene Autorität und hierarchische Macht zu Gunsten der Persönlichkeit an Bedeutung verlieren.

Und darum geht es in diesem Lehrgang: Wir heben hauptsächlich die menschliche Dimension des Personalmanagements hervor. Im Grunde verstehen wir Management als Beruf mit der Fähigkeit, neben der Anwendung von Sach- und Methodenkenntnissen vor allem die Fähigkeit zu entwickeln, mit anderen Menschen effektiv auf ein Ziel hin zusammenzuarbeiten. Abgesehen vom wichtigsten Punkt im sozialen Miteinander, der Entwicklung der eigenen Persönlichkeit, sind dies die Zusammenarbeit mit den eigenen Vorgesetzten, Kollegen, Mitarbeitern sowie Ansprechpartnern von außen.

Bei den fachlichen Aufgaben hat das Personalmanagement heute eine multidisziplinäre Funktion von großer Breite und Komplexität. Die Kenntnis leistungsstarker Instrumente und Methoden des Personalmanagements gehört ebenso dazu wie praktisches Wissen im Führungs- und Wirtschaftspsychologie, Betriebswirtschaft, Recht und Betriebsorganisation.

Auch wird die gesamte Personalarbeit in Zukunft anspruchsvoller. Wichtige Trends, die eine höhere Qualität der Personalarbeit verlangen, sind die Globalisierung, die aufgrund der wirtschaftlichen Situation in den südlichen EU-Ländern verstärkte Einwanderung nach Deutschland, die Integration der

Flüchtlinge, der demografische Wandel, der rasante technologische Wandel in Form der Automatisierung und Digitalisierung sowie der Wertewandel in unserer Gesellschaft.

Insbesondere der technologische Wandel wird unsere Arbeitswelt radikal verändern. FREY et al. (2013) kommen beispielsweise für die USA zu dem Schluss, dass 47 Prozent aller heutigen Arbeitsplätze in den nächsten Jahrzehnten durch die Digitalisierung bedroht sein könnten. Dabei schätzen sie, ausgehend von einer Expertenbefragung, das Automatisierungspotenzial für 702 Berufe. Besonders gefährdet sind nach den Autoren Beschäftigte im Bereich Transport und Logistik. Demnach könnten schon mittelfristig selbst fahrende Autos oder Drohnen den Großteil der Warenauslieferung oder Postzustellung übernehmen. Aber auch Bürohilfskräfte und selbst ein Großteil der Beschäftigten im Dienstleistungsbereich zählen demnach zu jenen Beschäftigten, die sich gut durch Roboter ersetzen ließen. Andere Studien haben die Befunde beziehungsweise die Methodik auf Deutschland übertragen. BONIN et al. (2015,10) kommen zu dem Ergebnis, dass hierzulande 42 Prozent der Arbeitsplätze aufgrund der Zugehörigkeit zu bestimmten Berufen einem hohen Automatisierungsrisiko unterliegen.

Der 13. IAB-Forschungsbericht (2016) macht deutlich, wie sich die Zahl der Erwerbstätigen ausgesuchter Berufshauptgruppen aufgrund von Automatisierung und Digitalisierung wahrscheinlich entwickeln wird.

**Gesamt-Szenario 1-5 – Zahl der Erwerbstätigen nach Berufshauptfeldern im Vergleich zur QuBe-Basisprojektion**

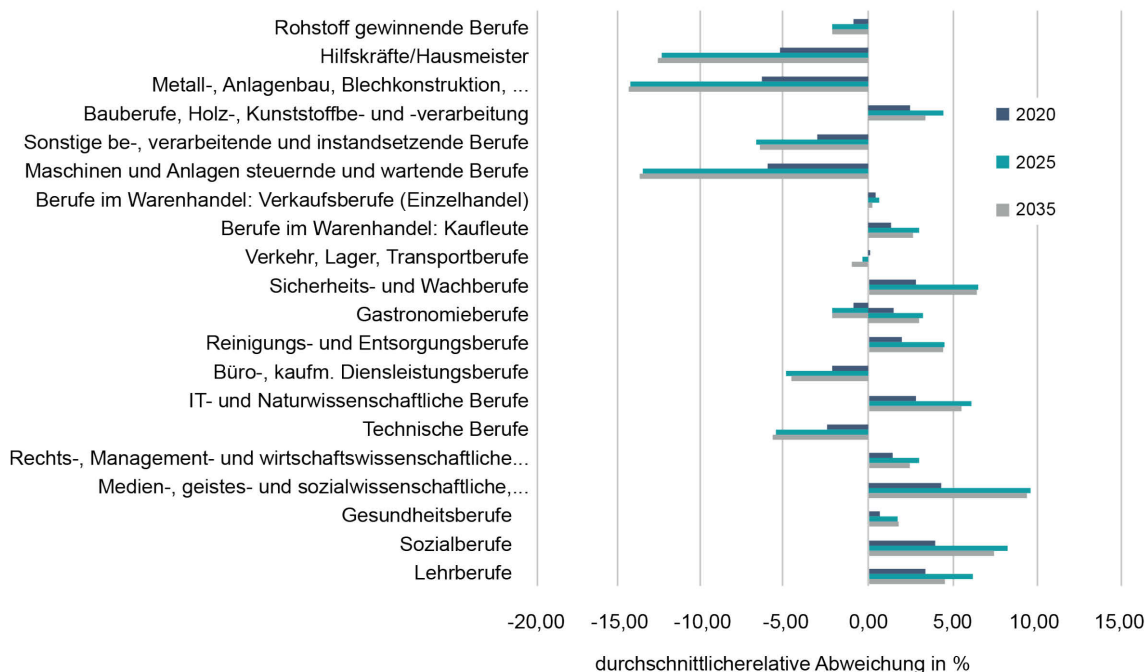


Abbildung 1: Gesamt-Szenario; Entwicklung der Zahl der Erwerbstätigen nach ausgewählten Berufsfeldern (IAB, 2016)

Eine im März 2017 durchgeführte Befragung von 3.000 mittelständischen Unternehmen zeigte auf die Frage „Inwiefern spielen digitale Technologien (in Ihrem Unternehmen) eine Rolle?“ folgende Ergebnisse (Angaben in Prozent):

## Einsatz vor allem in der direkten Kundenbeziehung

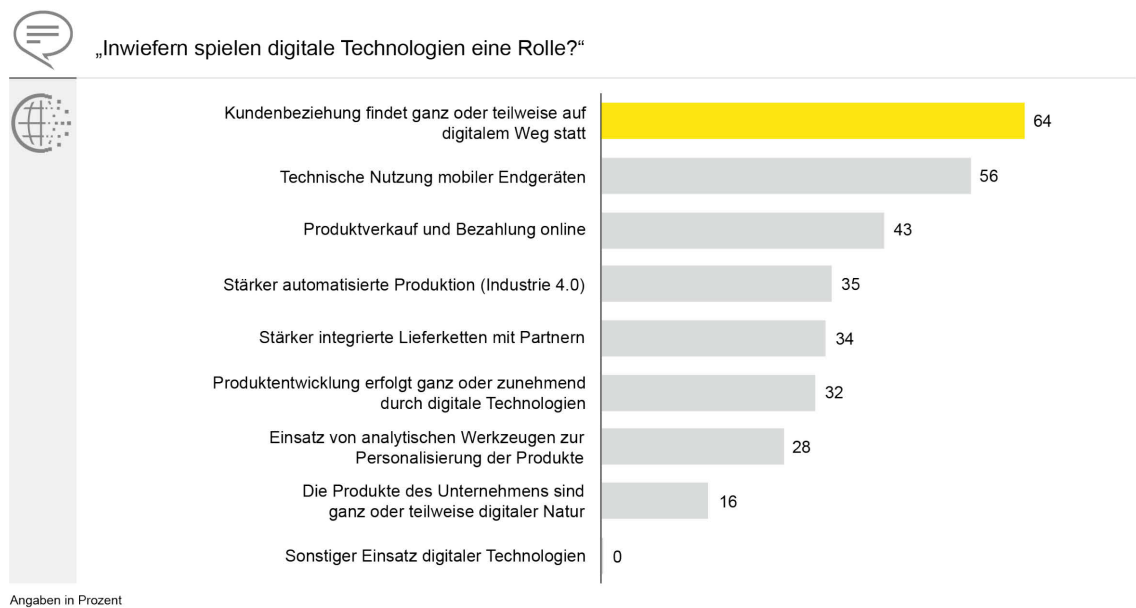


Abbildung 2: Ergebnisse der Befragung zur Digitalisierung im deutschen Mittelstand (ERNST & YOUNG, 2017)

Mit der Automatisierung und dem digitalen Wandel verändert sich die Anspruchshaltung an die Unternehmen in europäischen und internationalen Kontext. Unternehmen werden auf Dauer nur erfolgreich sein, wenn sie ihre internen Prozesse und ihre Prozesse zum Kunden komplett vernetzen und ihre vor- und nachgelagerten Wertschöpfungsstufen digital integrieren. Nach einer Umfrage der Deutschen Akademie für Technikwissenschaften (ACATECH, 2016) sind zukünftig folgende in Abbildung 3 dargestellte Erfolgsfaktoren für Unternehmen von entscheidender Bedeutung.

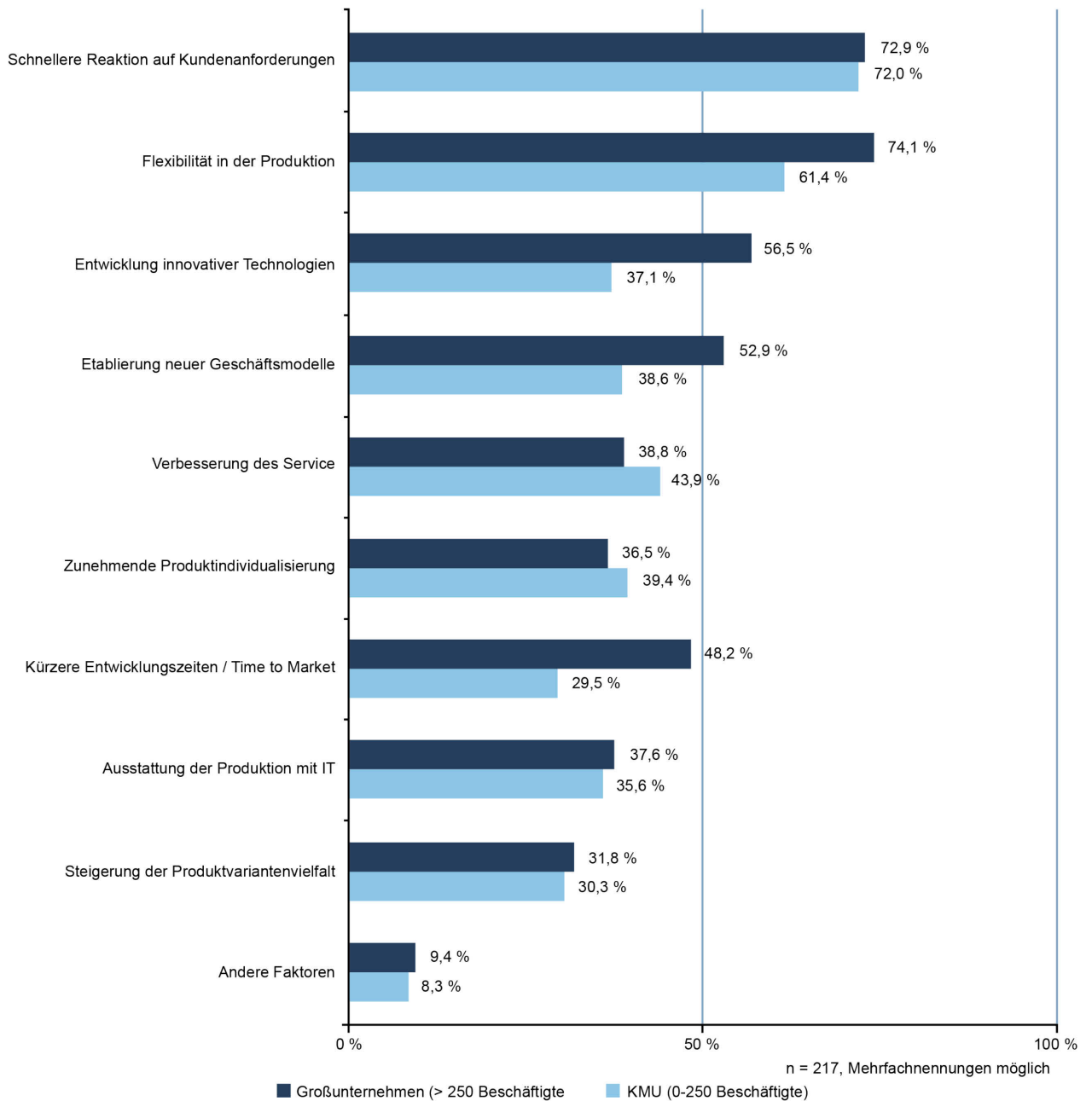


Abbildung 3: Künftige Erfolgsfaktoren für Unternehmen (in % der befragten Unternehmen; Mehrfachnennungen möglich)

Im Ergebnis ist die heutige Arbeitswelt in einem Zustand permanenten Wandels, in dem alte Wertemuster überwunden, Berufe neu definiert und überholte Jobprofile ausgemustert werden. Dabei ist zu berücksichtigen, dass nicht ganze Berufe wegfallen, sondern häufig nur einzelne Tätigkeiten rationalisiert oder automatisiert werden und der qualitative Umbau von Arbeitsplätzen oder die inhaltliche Neuausrichtung auch Chancen für neue Arbeitsfelder oder erweiterte Berufsprofile bietet. Dabei müssen wir uns darauf einstellen, dass die Arbeitswelten der Zukunft weniger Beständigkeit geben, denn sowohl die Geschäftsmodelle der Unternehmen als auch die Bedürfnisse der Mitarbeiter werden vielfältiger. Starre Arbeitsmodelle oder Arbeitsplätze, auf denen man



seine 7,5 Stunden Tagewerk verbringt, werden so nicht mehr bestehen. Neue Arbeitsformen wie Wochen- statt Tagesarbeit, Home Office oder Arbeiten in virtuellen Teams, bieten mehr Möglichkeiten der Selbstbestimmung und Persönlichkeitsentwicklung.

Der oben angesprochene Wertewandel in unserer Gesellschaft zeigt sich in Befragungen von Mitarbeitern deutscher Unternehmen deutlich. Zwar steht in den meisten Umfragen der Wunsch nach Sicherheit des Arbeitsplatzes ganz oben, aber danach kommen inzwischen Bedürfnisse wie Vereinbarkeit von Beruf und Familie, während der Karrierewunsch in den Hintergrund tritt.

Eine repräsentative Studie des Gallup-Instituts (NINK, 2017) kommt hinsichtlich der Frage „Was Arbeitnehmer von Unternehmen erwarten?“ zu folgenden Ergebnissen.

## WAS ARBEITNEHMER VON UNTERNEHMEN ERWARTEN

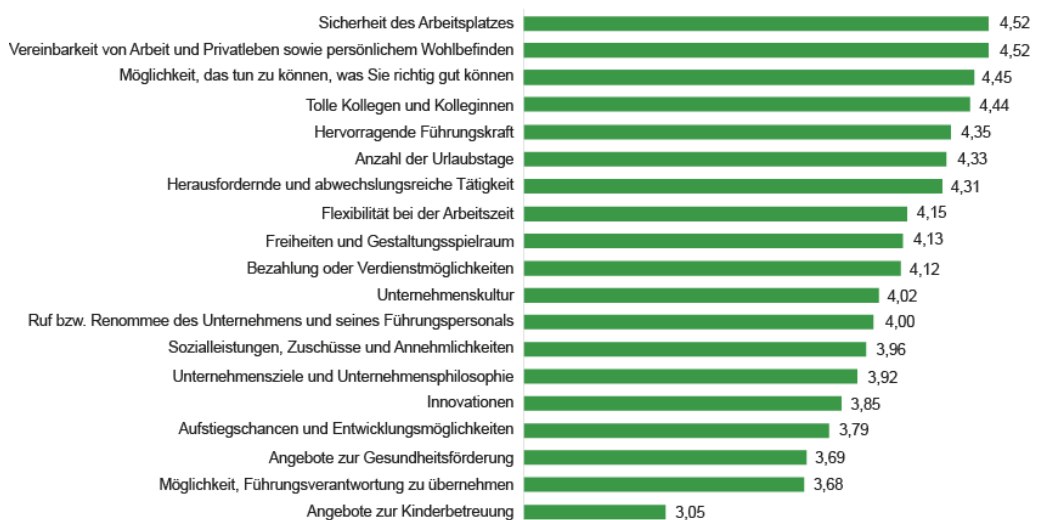


Abbildung 4: Was Arbeitnehmer von Unternehmen erwarten. Erläuterungen: Gefragt wurde nach der Bewertung der Wichtigkeit von 19 Aspekten auf einer Skala von 1 „Überhaupt nicht wichtig“ bis 5 „Äußerst wichtig“.

Globalisierung, Wertewandel, Veränderungsdruck durch fortschreitende Automatisierung und Digitalisierung, verbunden mit der Notwendigkeit lebenslangen, raschen Lernens, zunehmender Fachkräftemangel und damit verbunden großer Herausforderungen an Personalbeschaffung und Talentmanagement, alternde Belegschaften, die veränderte Rolle der Frau und damit verbunden die Herausforderung, Familie und Beruf unter einen Hut zu bekommen, Integration ausländischer Arbeitnehmer und Inklusion von Migranten – welche Herausforderungen ergeben sich daraus für das Personalmanagement?

Wir stellen im Folgenden eine Zusammenfassung von ca. 20 Studien dar, die sich mit der zukünftigen Rolle des Personalmanagements und seiner Aufgaben beschäftigt haben. Dabei stellen wir den Veränderungen in der neuen Arbeitswelt die Forderungen an das Personalmanagement zur zukünftigen Performance gegenüber.

<b>Veränderungsprozesse in Wirtschaft und Gesellschaft</b>	<b>Forderungen an das Personalmanagement</b>
Zunehmender Fachkräftemangel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kreatives Beschaffungsmanagement</li> <li>• Nutzen der Vielfalt (Diversity) zur Rekrutierung externer und interner Mitarbeiter (siehe Kap. 3.3.4)</li> <li>• Social Media-Aktivitäten, Nutzen sozialer Netzwerke zur Personalbeschaffung</li> <li>• Unternehmensinterne Talent-Management-Systeme, um geeignetes Personal, z. B. für Führungspositionen, systematischer identifizieren zu können</li> </ul>
Vielfältige Arbeitsplätze	<p>Gestalter des Wandels, gemeinsam mit dem Betriebsrat</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Betriebsvereinbarungen über alternative Arbeitsplätze (Home Office, Kundenbüros, Co-Working Spaces, Desksharing, Mobiles Arbeiten in Auto und Bahn)</li> <li>• Anpassung des Arbeitsplatzes an die Bedürfnisse des Arbeitnehmers in verschiedenen Lebensphasen. Schutz vor digitaler Überforderung und ständiger Erreichbarkeit</li> </ul>
BIG Data	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nicht nur Nutzen von Personalstammdaten, sondern Verknüpfung von internen Datenquellen (z. B. Beurteilungsergebnisse, Qualifikationsprofile) und externen Datenquellen, (z. B. Beschaffungsmärkte, Rekrutierungsplattformen, Weiterbildungsanbieter). Ziel:</li> <li>• eine schnellere und treffsichere Auswahl passgenauer Kandidaten</li> <li>• eine höhere Reaktionsgeschwindigkeit bei plötzlich auftretenden Personalbedarfen</li> <li>• die Fokussierung von Personalgesprächen (z. B. auf Führungsqualitäten)</li> <li>• die Verfügbarkeit anonymisierter Personaldaten, um den rechtlichen und ethischen Anforderungen der Sozialpartner gerecht zu werden</li> <li>• die bessere Identifizierung von Talenten aus dem Mitarbeiterpool</li> </ul>
Arbeitszeitflexibilisierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mehr Flexibilität bei gleichbleibenden Schutz der Arbeitnehmer von Überforderung und Überlastung</li> <li>• Flexible Arbeitszeitmodelle wie Jahresarbeitszeit- und Langzeitkonten</li> <li>• Vertrauensarbeitszeit ohne Arbeitszeitkonto und ohne Zeiterfassung</li> </ul>

<p>Unterstützung der Führungskräfte aufgrund neuer Anforderungen</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Führung wird heute aufgrund der Vielfalt der Generationen (Babyboomer, Generationen x, y, z, Millennials) und der zunehmenden Interkulturalität in (virtuellen) Teams sowie der gleichen Zusammenarbeit über Abteilungsgrenzen hinweg (z. B. im projektbetriebenen Unternehmen) immer komplexer. Das Personalmanagement unterstützt:</li> <li>• in der Weiterentwicklung der Führungskompetenzen, die weniger durch den Status hierarchie-dominierter Positionen als vielmehr durch die Rolle als Coach ihrer Mitarbeiter geprägt sind</li> <li>• durch einen Mix unterschiedlicher Lern- und Weiterbildungsmöglichkeiten für die Weiterentwicklung der Führungskräfte in Selbstlernkompetenz sowie Handlungskompetenzen (Fachkompetenz, Methodenkompetenz, Sozialkompetenz)</li> <li>• die Entwicklung von Systemen, die kontinuierliches Feedback an die Führungskräfte zur Kompetenzerweiterung unterstützt</li> <li>• durch spezifische Programme im unteren, mittleren und TOP-Management</li> <li>• durch „ReFit“-Programme für ältere Führungskräfte</li> </ul>
<p>Qualifizierung, lebenslanges Lernen aufgrund rasanten technischen Wandels</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Systematische Erfassung des Bildungsbedarfs der Mitarbeiter auf Basis von Anforderungs- und Qualifikationsprofilen</li> <li>• Entwicklung von Kompetenzmodellen (Workforce Skills Modelling)</li> <li>• Systematische Planung des Bedarfs vor dem Hintergrund sich ständig ändernder Jobprofile</li> <li>• Angebot eines gezielten individualisierten Weiterbildungs-Mixes unter Effizienz- und Kostengesichtspunkten</li> <li>• Nutzen der Vielfalt unterschiedlicher Qualifizierungsformen, wie Präsenz-Einzelcoachings, Präsenzseminare und -workshops, Online-Plattformen zum Selbststudium, Computer-based/Web-based-Training, Virtual Classroom/Webinare, Blended Learning, E-Action- Learning (Virtual Reality-Plattformen), Online-Coaching, Massive Open Online Courses an Universitäten, Serious Gaming (Situationen aus dem Berufsalltag als Computerspiel), „Mobile Learning“-Lernangebote auf Smartphone</li> <li>• Individualisierte Lernangebote, alters- und lerntypgerecht. Tests zur Ermittlung von Lerntypen, um festzustellen, ob Mitarbeiter eher anhand von Seminaren, Büchern, Hörbüchern, Schulungstablets, Podcasts, Videos oder Serious Games lernen, weil sie eher dem visuellen, auditiven, haptischen oder verbalen Lerntyp entsprechen</li> <li>• Organisieren von Lerngruppen, Netzwerken. Räume und Gelegenheit zum Lernen und Austausch zu schaffen und Lernenden zu zeigen, wie sie selbst</li> </ul>

	<p>Lehrende werden können</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Multidimensionales Talentmanagement, Förderung spezifischer Mitarbeitergruppen im Unternehmen</li> <li>• Patensysteme, Key User, Kollegen lernen von Kollegen, Kollegen trainieren Kollegen on the job</li> </ul>
<p>Personalbindung unter Berücksichtigung des Wertewandels</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neben klassischen Instrumenten monetärer und nicht monetärer Anreize gibt es für das Personalmanagement folgende in Kap. 3.3 beschriebene Möglichkeiten der Mitarbeitermotivation und -bindung, die gleichzeitig den Wertewandel unserer Gesellschaft berücksichtigen: Diversity Management, Familienförderung, Aging Workforce, Gesundheitsmanagement, Work-Life-Balance</li> </ul>
<p>Förderung der Feedback-Kultur</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wandlung von formellen Jahresgesprächen in einen kontinuierlichen Prozess der Leistungsbeurteilung und des Feedbacks zwischen Führungskraft und Mitarbeiter, aber auch unter Kollegen und zwischen Abteilungen.</li> </ul>

Die neuen Anforderungen an das Personalmanagement zeigen einen Wandel im Verständnis dieses Ressorts. Neben den herkömmlichen Aufgaben wie Mitarbeiterrekrutierung, Gehaltsabrechnung und Personalverwaltung treten Forderungen in den Vordergrund, die dem Personalmanagement eine stärkere strategische und gesamtunternehmerische Verantwortung zuschreiben.

Mit der voranschreitenden Digitalisierung von Personalmanagement-Prozessen und der immer stärkeren Nachfrage einer direkten Bearbeitung der Aufgaben vom Managern und Mitarbeitern (Self-Service-Tools) werden technische Möglichkeiten und Freiräume geschaffen, um dieser neuen Verantwortung gerecht zu werden.

Die wichtigsten Chancen zur Verbesserung des Personalwesens sind nach einer Studie der IDC (2016), in der 1.352 Fachleute aus dem Personalwesen und Fachabteilungsleiter aus 16 europäischen Ländern befragt wurden, „die Verwaltung der im Unternehmen vorhandenen Mitarbeiter-Skills auf Basis von Kompetenzmodellen und das Training von Führungskräften. Die Reformwünsche deuten darauf hin, dass Manager in Zukunft dem Personalwesen eine stärkere strategische und gesamtunternehmerische Rolle zuschreiben würden“.

Im Folgenden möchten wir noch einen Trend im Personalmanagement aufgreifen, der bei der Tendenz zunehmender Dezentralisation bzw. Delegation in Unternehmen immer stärker zum Tragen kommt und mit der Forderung nach stärkerer Unterstützung der Führungskräfte durch Weiterbildung/Training einhergeht: Führungskräfte werden immer mehr als Personalverantwortliche gesehen.

Allerdings wird eine vollkommene Übertragung der Personalfunktionen auf Vorgesetzte in den Fachbereichen in der Praxis nicht zu realisieren sein. Dies wird durch die Schwierigkeit begründet, eine einheitliche Personalstrategie zu verfolgen, wenn die personalwirtschaftlichen Initiativen nah an den Interessen der Führungskräfte vor Ort ausgerichtet sind. Zudem werden Spezialisten für komplexe personalwirtschaftliche Fragestellungen im Rahmen der Sachauf-

gabe Personal benötigt. Hier entwickelt sich inzwischen ein weites Feld für den Einsatz von Personalreferentinnen und Personalreferenten.

Die Befürworter einer stärkeren Delegation der Aufgaben des Personalmanagements auf die Führungskräfte argumentieren wie folgt: Der unmittelbare Vorgesetzte trägt die Führungsverantwortung für die jeweilige Besetzung der ihm direkt nachgeordneten Stellen. In Literatur (und Rechtsprechung) werden im Allgemeinen folgende elementare Führungsaufgaben genannt:

### Kreislauf der Führungsaufgaben

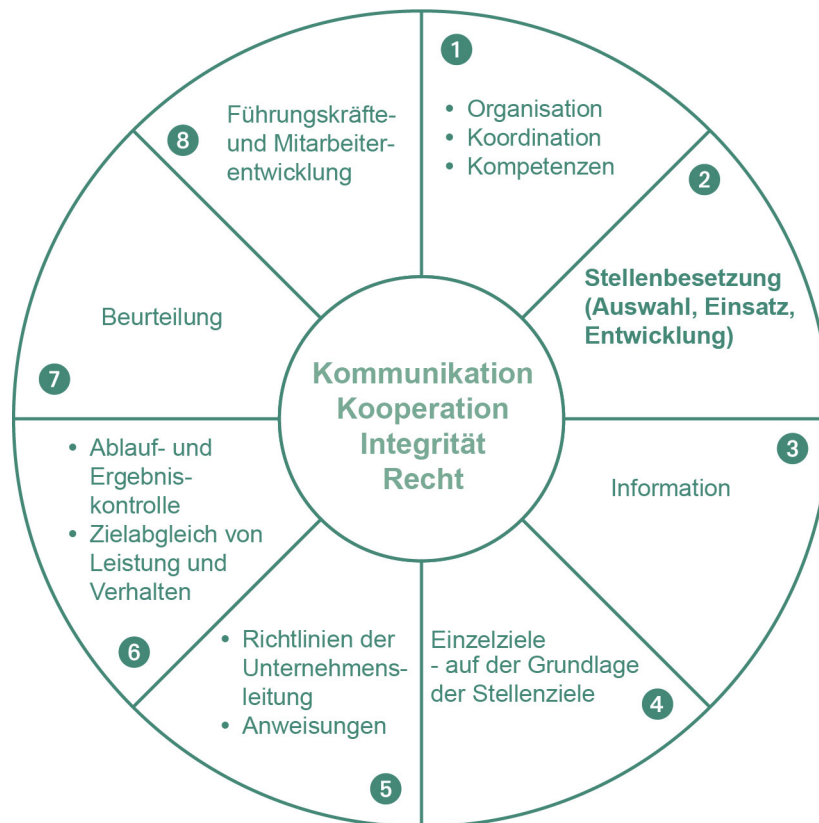


Abbildung 5: Kreislauf der Führungsaufgaben

Im Rahmen dieses Studienbriefes interessiert uns hauptsächlich die unter Punkt 2 genannte Führungsaufgabe, für deren Wahrnehmung jede Führungskraft über ihre Handlungsverantwortung hinaus die volle Führungsverantwortung trägt. Diese Führungspflicht ist eine tägliche Aufgabe einer jeden Führungskraft, völlig unabhängig davon, ob sie Einfluss auf Einstellung des Mitarbeiters und den Arbeitsvertrag gehabt hat.

Denn jedes Verschulden bei der Stellenbesetzung von der Personalauswahl über -einsatz und -entwicklung ist eine Sorgfaltspflichtverletzung.

Dazu rechnet insbesondere die Nichtübereinstimmung des Anforderungsprofils der Stelle mit dem Fähigkeitsprofil des Mitarbeiters.

In anderen Studienbriefen (zu den Themen Führungs- sowie Organisationsmanagement) behandeln wir diese Frage der Zentralisierung/Dezentralisierung einschließlich des Trends, Personalfunktionen weitgehend in wertschöpfende Primäraktivitäten zu verlagern.

*„Trotzdem ist und bleibt die für das Personalmanagement zuständige Personalabteilung in der Regel eine wichtige Institution, da sie zentrale Funktionen der strategischen Unternehmensführung wahrnimmt“ (SCHOLZ, 2013).*

Für den Personalreferenten ist die Frage nach der zentralen oder dezentralen Personalarbeit insoweit interessant, als sich in der Praxis die Aufgaben künftig wesentlich erweitern. Bei einer zentralen Lösung bleiben sie unmittelbare Ansprechpartner. Bei der dezentralen Lösung gibt es mehrere, hierarchisch gestaffelte Personalabteilungen mit dezentralen Personalreferenten. Sie sind Kontaktstellen oder Kontaktpersonen der Führungskräfte und unterstützen sie bei personalwirtschaftlichen Fragestellungen.

Als immer bedeutendere Variante der Organisation im Personalbereich behandeln wir im Studienbrief "Organisationsmanagement" die sogenannten "Personalreferentensysteme". Diese Systeme dezentralisieren personalwirtschaftliche Aufgaben, wodurch Mitarbeiter eines bestimmten Unternehmensbereichs von einem eigenen Personalreferenten betreut werden.

Kommen wir auf unsere ersten Ausführungen zur „menschlichen Dimension“ zurück:

Unverzichtbare Voraussetzung für die Ausübung von Funktionen des Personalmanagements wie natürlich auch jeder Führungsfunktion, ist in erster Linie das erfolgreiche Management der eigenen Person. Nur wer sich selbst führen kann, wird auch andere, z. B. als Vorgesetzter, als Teamleiter, als Moderator von Gruppen oder als „zentraler oder dezentraler Personalreferent“, verantwortungsbewusst führen können. Einige Lehrbriefe des Studiengangs richten sich deshalb hauptsächlich auf die Persönlichkeitsentwicklung, auf die kritische Reflexion und Überprüfung der eigenen Person und des eigenen (Führungs-) Verhaltens.

Mit welchen Zielen? Vor der im Unternehmen übernommenen Verantwortung auch die Verantwortung und Selbstkontrolle für das eigene Leben in allen Bereichen zu übernehmen und ein Gleichgewicht zwischen Privatleben und Beruf aufzubauen.

Als Studierende/r des Fernstudiums „Personalreferent/in“ erhalten Sie im Folgenden einführende Hinweise zu den Studienbriefen 2 - 16, damit Sie einen Überblick über die Zusammenhänge erhalten und zu einer ganzheitlichen Betrachtung kommen.

Für Studierende anderer Studiengänge sind die folgenden Inhaltsbeschreibungen der Lehrbriefe nur von Interesse, wenn Sie einzelne Briefe im Rahmen Ihres Fernstudiums bearbeiten (z. B. als Betriebswirt/in mit Aufbaustudium Personalwirtschaft). Ansonsten dürfen wir Sie bitten, Kap. 1.2 zu überspringen.

## 1.2 Lehrbriefe des Studiengangs „Personalreferent/in“

### 1. Lehrbrief „Grundlagen des Personalmanagements“

In diesem ersten Lehrbrief behandeln wir Grundlagen der Unternehmensführung sowie einzelne Handlungsfelder, die weitgehend zu Querschnittsaufgaben gehören und die Kernfunktionen des Personalmanagements überlagern.

Dazu gehören

- Personalplanung
- Personalmarketing
- Personalbindung
- Personalfreistellung
- Qualitätsmanagement
- Umweltmanagement
- Personalbeurteilung
- Personalverwaltung

Das Thema Personalcontrolling, das gelegentlich zu den Querschnittsaufgaben gerechnet wird, behandeln wir wegen der sachlichen Nähe im Studienbrief „Personalkostenmanagement“.

### 2. Lehrbrief „Erfolgspotenziale und Selbstmanagement“

Im Jahre 1990 entschied der Bundesgerichtshof, dass der sog. genetische Fingerabdruck als Beweismittel vor Gericht zulässig sei (BGH, Urteil v. 21.08.1990, AZ 5 StR 145/90). Der Test basiert auf der Entdeckung, dass jeder Mensch unverwechselbares Erbmateriale besitzt, das ausschließlich in seinen Zellen vorliegt.

Die Wissenschaft weiß seit langem, dass jeder Mensch eine einmalige und unverwechselbare Individualität hat. Diese Tatsache gilt auch für erfolgreiche Menschen. Es gibt deshalb keine unfehlbar erlernbare Methode, die notwendig zu Erfolg führt. Was ist es dann, was Menschen erfolgreich macht? Der Lehrbrief bringt Ihnen Hinweise, wie Sie Ihr individuelles Potenzial, Ihre Chancen und Risiken, und schließlich Ihre Erfolgsmöglichkeiten erkennen.

Ein Teil dieses Lehrbriefes dient der Schilderung der Konsequenzen, die sich aus der Jahrtausende zählenden Entwicklungsgeschichte sowie aus den Funktionen des menschlichen Gehirns ergeben. Sie führt vom Stammhirn mit seinen vegetativen Steuerungszentren zum Zwischenhirn, in dem angeborene Verhaltensprogramme als 'Erinnerungen unserer Art' gespeichert sind, und schließlich zum zweigeteilten Großhirn als der körperlichen Grundlage unseres zum Teil bewussten Erlebens. Im Einzelnen werden Sie erkennen, dass charakteristische Besonderheiten menschlichen Verhaltens unter anderem bei einer solchen evolutionären Betrachtungsweise verständlich werden.

Kommen Sie beim Telefonieren sofort zum springenden Punkt und machen Sie dann – je nach verfügbarer Zeit – noch etwas ‘Small Talk’, aber nie umgekehrt! Wer will nicht effizient arbeiten und entscheiden? Der römische Philosoph Seneca sagte: "Es ist nicht wenig Zeit, was wir haben, sondern es ist viel Zeit, was wir nicht nützen."

Im Studienbrief konzentrieren wir uns auch auf Stress- und Zeitmanagement. Sie lernen Erfolgstechniken kennen, die Sie unmittelbar privat und beruflich einsetzen können. Denken Sie jetzt schon über das ‘Pareto-Gesetz’ nach: Wenn Sie auf einer Liste mit 10 Arbeiten die beiden entscheidenden Aktivitäten erfüllt haben, ist Ihr Gesamterfolg bereits zu 80 Prozent gesichert.

So wie Sie sind, hat Sie die Natur gewollt. Sie sind hervorgegangen aus der besten Kombination des männlichen Samens und der weiblichen Eizelle, haben die Gefahren der Schwangerschaft und der Geburt mit der Bewältigung von Milliarden Bakterien auf Ihrem Körper erfolgreich überstanden. Sie sind also ohne jeden Zweifel als Siegerin oder als Sieger auf die Welt gekommen. Und in Zukunft, das ist Selbstmanagement, werden Sie vor allem sich selbst besiegen, die Widrigkeiten, die ‘das Schicksal’ für Sie bereit hält, die eigenen Sorgen, Zweifel und Ängste – welche Herausforderungen das Leben auch immer stellt.

### **3. Lehrbrief „Allgemeine Betriebswirtschaftslehre“**

Nach dem Studium haben Sie Einblick in Bereiche heutiger Betriebswirtschaftslehre durch die mit Personalführung, Führung und Personalmanagement verbundenen Themen sowie durch die Lehrbriefe Organisationsmanagement, Arbeits- und Sozialrecht sowie Projektmanagement.

In diesem Lehrbrief erarbeiten Sie weitere Grundlagen.

Für verkaufte Leistungen erzielt der Betrieb Erlöse, die in Form von Zahlungen dem Betrieb wieder zufließen. Die Verwaltung dieser Gelder und die Beschaffung anderer Geldmittel, um die betrieblichen Prozesse zu finanzieren, ist Aufgabe der Finanzwirtschaft. Die Güter- und Geldströme, die in den Betrieb hineinfließen, in ihm zirkulieren und ihn wieder verlassen, müssen aufgezeichnet werden. Diese Aufgabe kommt dem Rechnungswesen zu.

In beiden Bereichen, Finanzwirtschaft und Rechnungswesen, haben Sie nach dem Studium Basiswissen, um an Entscheidungen mitwirken zu können.

Darüber hinaus beschäftigen Sie sich mit speziellen Fragen, wie z. B. Kostenrechnung, Investitionen und Abschreibungen.

Denken Sie heute schon einmal hierüber nach:

- Die neu eingestellte Buchhalterin der Kraftfahrzeughandel GmbH rechnet nur die zum Verkauf bestimmten Kraftwagen zum Anlagevermögen, die mit Eigenkapital finanziert worden sind. Was ist hier falsch?
- Sind Rückstellungen, die wie Rücklagen zum betrieblichen Kapital gehören, Eigen- oder Fremdkapital? Schließlich stehen die Gelder (wirtschaftlich und liquiditätsmäßig) zur Verfügung.



Sie erhalten auch Einblick in Fragen nach der geeigneten Rechtsform für ein Unternehmen, weil die damit verbundenen Fragen bei der Gründung eines Unternehmens wegen der wirtschaftlichen, steuerrechtlichen und haftungsrechtlichen Faktoren vorrangig wichtig sind.

Sie beschäftigen sich mit der AG, der GmbH und erfahren endlich, was eine GmbH & Co. KG ist.

Als Führungskraft oder Personalreferent/in erfahren Sie, dass der Geschäftsführer einer GmbH eine Vorgesetzte hat, nämlich die Gesellschafterversammlung. Ein solches Vorgesetzten-Mitarbeiter-Verhältnis besteht bei der AG zwischen Aufsichtsrat und Vorstand nicht. Das hat erhebliche Konsequenzen im Führungsprozess, mit denen Sie sich beschäftigen werden.

Schließlich werden Sie mehrere Dinge erfahren, die eventuell auch für Ihre privaten Überlegungen wichtig sein könnten, wie z. B. die "goldene Finanzierungsregel" oder die "goldene Bilanzregel".

#### **4. Lehrbrief „Organisationsmanagement“**

Der deutsche Unternehmensberater ROLAND BERGER schreibt in "Auf der Suche nach Europas Stärken" (1993), die ausgeprägte Arbeitsteilung der Deutschen berge ja nicht nur die Gefahr der Formalisierung und Starrheit. Sie stelle im Gegenteil auch einen Erfolgsfaktor des deutschen Managements dar. Klare, transparente Strukturen, die Vermeidung horizontaler Funktionsüberschneidungen und eindeutige Kompetenzregelungen seien unbestritten Wege, um Reibungsverluste im Unternehmen zu minimieren.

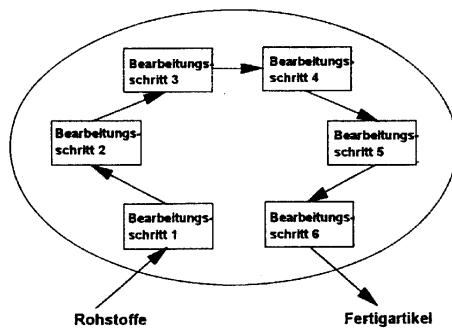
Im Lehrbrief behandeln wir in erster Linie die Aufbauorganisation im beschriebenen Sinne. Sie dient der zielorientierten Aufgabenerfüllung und gibt Regeln zur Abteilungsbildung und zu Autoritätsbeziehungen (Hierarchie). Darüber hinaus behandeln wir die am Menschen orientierte Seite der Organisation: Sie schafft Freiräume zur Selbstorganisation und für Veränderungen.

In diesem Zusammenhang wird die besondere Bedeutung der Prozessororganisation sowie die Notwendigkeit ständiger organisationaler Veränderungen („Veränderungsmanagement“) beschrieben. Sie lernen dabei mehrere Konzepte moderner Organisationsgestaltung kennen, die zum Teil in der Praxis zu außerordentlichen Verbesserungen hinsichtlich Kosten, Qualität, Service und Zeit führen können. Dazu rechnet u. a. das Business Reengineering als fundamentaler und radikaler organisatorischer Wandel oder die kontinuierliche Veränderung einer Organisation im Rahmen des Shop Floor Managements.

Ein Blick in die Wirtschaftspresse zeigt zudem, dass das Thema 'Führung im Rahmen der Organisationsentwicklung' immer hochaktuell ist. BMW, Daimler-Benz, Hoechst, IBM, VW und viele andere Unternehmen denken über Veränderungen ihrer Führungs- und Organisationsstruktur nach und befinden sich ständig mitten im Prozess der Umsetzung neuer Konzepte. Das Ziel ist, schlanker und flexibler zu werden.

Wir geben Ihnen nachfolgend ein Beispiel, wie ein Unternehmen z. B. versucht, durch die Einführung von Gruppenarbeit einen höheren Grad von Produktivität, Flexibilität und vor allem Qualitätssteigerung zu erreichen.

## Was ist eine Fertigungsinsel?



In einer Fertigungsinsel sind die zur Herstellung eines (Teil-) Produkts notwendigen Betriebsmittel räumlich und organisatorisch zusammengefaßt. Sie bildet die kleinste selbständige Einheit innerhalb des Unternehmens.

Die Mitarbeiter einer Fertigungsinsel bilden eine Gruppe. Ihr Tätigkeitsfeld ist u.a. gekennzeichnet durch:

- Selbststeuerung der Arbeits- und Kooperationsprozesse
- Übernahme von Planungs-, Entscheidungs- und Kontrollfunktionen
- Verzicht auf eine starre Arbeitsteilung

## Was sind die Ziele einer Fertigungsinsel?

Ziel ist die möglichst vollständige Fertigung von Produkten innerhalb der Fertigungsinsel. Durch Gruppenarbeit und zunehmende Produktidentifikation wird beispielsweise folgendes bewirkt

### für den Betrieb:

- höhere Flexibilität und Kundenorientierung
- Senkung von Fehlfabrikaten, Nacharbeit, Abfall und Reklamationen
- Senkung der (Umlauf-) Bestände und Transportwege und damit der Durchlaufzeiten
- schnelle Umsetzung der Ideen und Verbesserungsvorschläge durch die Gruppe

⇒ **Reduzierung der Kosten**

### für den Einzelnen:

- Sicherung der Arbeitsplätze
- Mitgestaltung der Arbeitsplätze
- mehr Entscheidungsfreiheit
- Aufgabenerweiterung und damit zusammenhängend Weiterqualifizierung
- Information „über den Tellerrand hinaus“
- Erhöhung des eigenen „Marktwertes“

Abbildung 6: Prinzip der Fertigungsinsel

In diesem Studienbrief beschäftigen Sie sich auch mit neueren Organisationsstrukturen des Personalmanagements. Hierzu zählen, wie erwähnt, insbesondere moderne Personalreferentensysteme. Durch den Einsatz dieser Systeme soll sichergestellt werden, dass sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeiter "vor Ort" fachlich bestmöglich betreut werden und eigene Ansprechpartner besitzen.

Weitere Varianten personeller Organisationsgestaltung wie

- Virtuelle Personalabteilungen
- Wertschöpfungs-Center
- Shared-Service-Center sowie
- Outsourcing-Management-Konzepte

und ihre Vor- und Nachteile lernen Sie ebenfalls kennen.

## 5. Lehrbrief „Personalführung I – Kommunikation und Mitarbeitergespräche“

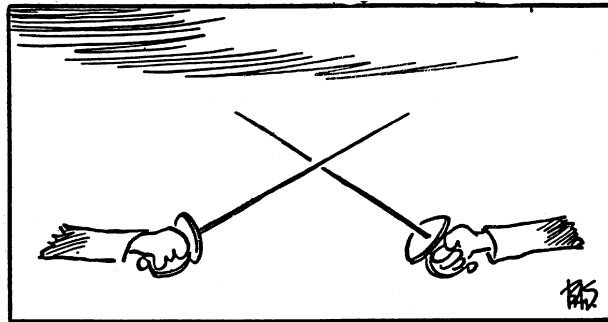


Abbildung 7: FAZ, 04.02.1987

Alles klar?

Ob im Arbeitsbereich oder in unserer Alltagsumgebung, wir geraten oftmals in Situationen, in denen wir uns in unseren Rechten eingeengt fühlen. Werden wir von anderen übervorteilt, so müssen wir unsere Rechte selbstsicher äußern und durchsetzen können. Ausnahmen bilden Personen, die uns persönlich interessieren: Freunde, Verwandte, Berufskolleginnen und -kollegen. Wenn wir uns durch solche Personen in unseren Rechten verletzt fühlen, müssen wir dies offen ansprechen und mit ihnen bindende Vereinbarungen treffen.

In diesem Lehrbrief werden Ihnen wichtige Hinweise gegeben, wie Sie sich selbstsicher (anstelle von unsicher und aggressiv) verhalten und wie Sie insgesamt eine partnergerechte und zielorientierte Kommunikation zeigen können. Zur Erweiterung Ihres Managementwissens vermitteln wir Ihnen Grundkenntnisse professioneller Gesprächsführung, verbunden mit Erkenntnissen über körperliche Signale.

Die Aufgaben einer Führungskraft betonen den unmittelbaren Kontakt zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern im Gespräch. Ziel dieses Lehrbriefes ist es, die unterschiedlichsten Gesprächsformen kennen zu lernen und unterscheiden zu können.

Machen Sie sich bitte schon einmal Gedanken über folgende Übersichten:

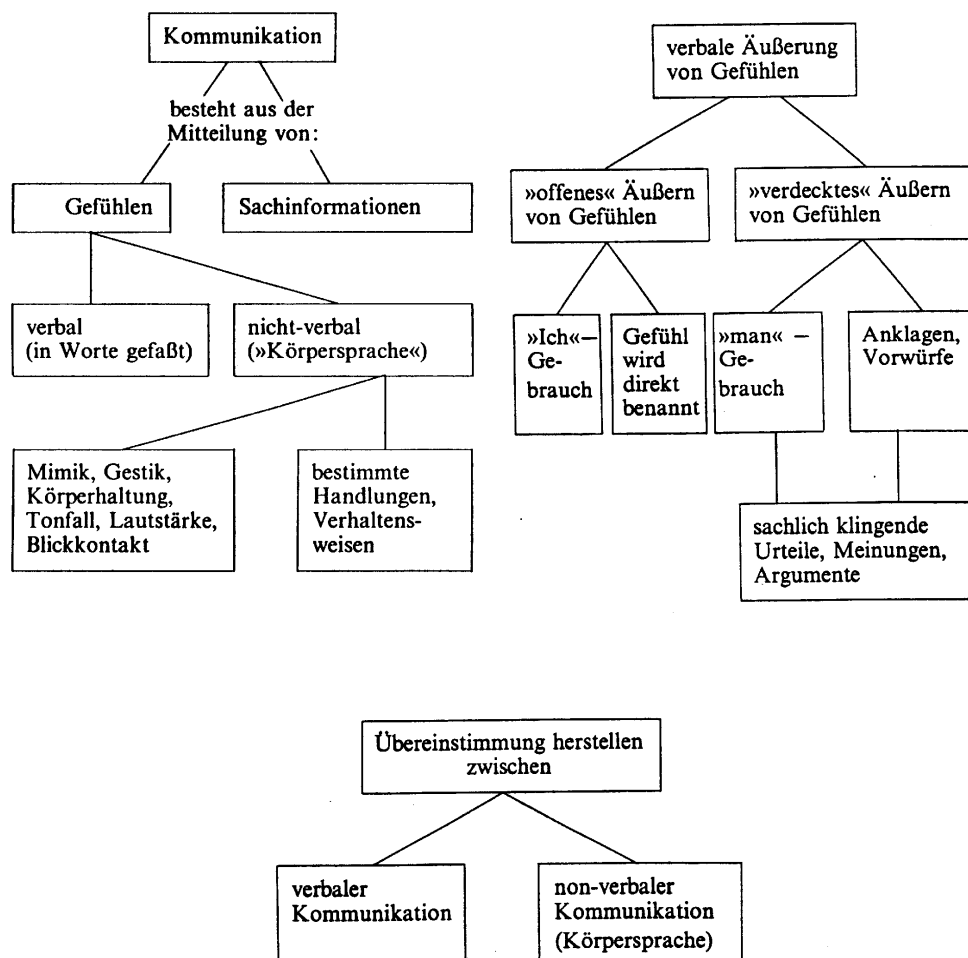


Abbildung 8: Kommunikation

## 6. Lehrbrief "Personalführung II – Handlungs- und Führungsverantwortung"

Schleswig-Holsteins Ministerpräsidentin Heide Simonis von 1993 – 2005 zum Thema 'Dezentralisieren und Delegieren' (Focus 32/94): "Wenn ich Verantwortung nach unten delegiere, dann deshalb, weil ich dem da unten zutraue, dass er das kann. Das heißt dann aber auch, dass die Alte da oben nicht zurücktritt, wenn der da unten Mist gebaut hat."

Im Klartext: Der Mitarbeiter, der 'Mist gebaut hat', trägt die Verantwortung für das Misslingen, egal auf welcher Ebene der Organisation. Der unmittelbare Vorgesetzte übernimmt keine Verantwortung für das Handeln oder Unterlassen des Mitarbeiters. Ihm können nur Versäumnisse im Rahmen der Führungsverantwortung nachgewiesen werden. Dieses in der wissenschaftlichen Auseinandersetzung diskutierte Thema behandeln wir eingehend in diesem Lehrbrief.

Die Besatzung eines Flugzeuges ist in erster Linie keine Gruppe, sondern ein Netzwerk von definierten Aufgaben und Verantwortlichkeiten. Übertragen auf den Studienbrief lernen Sie, dass es zur Erfüllung von Aufgaben nicht auf Status, Rollen, Emotionen und Rangkämpfe, sondern auf die funktionssichere Ausübung der spezifischen Tätigkeiten ankommt.

Der hierarchische Aufbau einer Organisation spielt bei diesem Thema eine wesentliche Rolle. Ob folgende Verse von Heinrich Schäffer aus dem 19. Jahrhundert in die heutige Zeit passen?

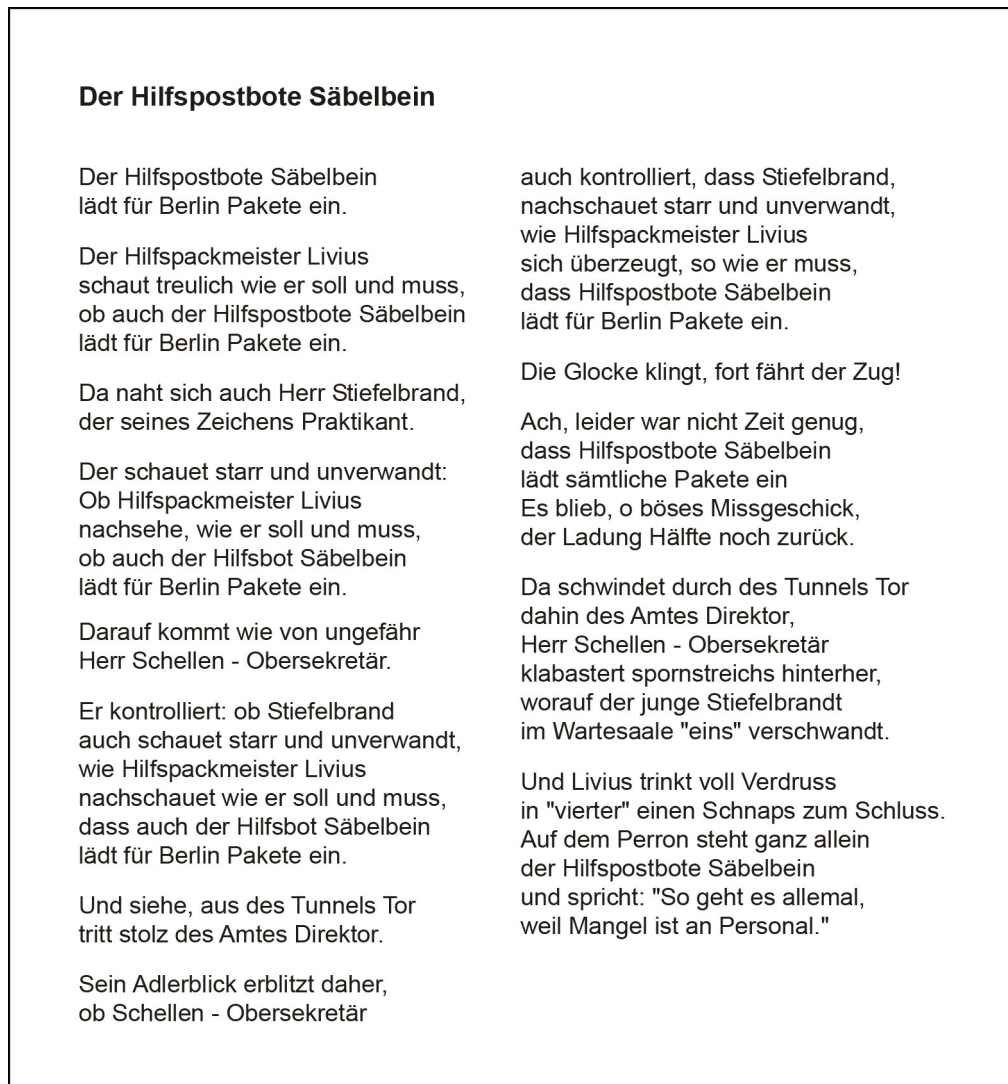


Abbildung 9: Der Hilfspostbote Säbelbein

## 7. Lehrbrief „Personalführung III – Motivation und Leistungsentwicklung“

### Die Motivation durch Angst

Sie ist eine der gebräuchlichsten Arten.

Wenn sie missbraucht oder zu häufig verwendet wird, ist sie auch die am wenigsten wünschbare und wirksame. Sie will den Menschen zu einer bestimmten Handlung zwingen, indem sie ihm Angst vor den Folgen der Unterlassung einflößt.

### Anspornende Motivation

Das Gegenteil der Motivation durch Angst ist die Motivation durch Ansporn. Wo erstere mit Strafe droht, verspricht letztere Belohnung, um die Menschen zum Handeln zu bringen.

Unser Leben lang arbeiten wir für Sicherheit, Lob, Anerkennung, Prestige oder für besondere Leistungen: Gehaltszulagen, Beförderungen und verschiedene attraktive Statussymbole. Die Leute unterwerfen sich allen Arten von Mühen, um das Lob und die Anerkennung anderer im Bereich von Gesellschaft und Freizeit zu erringen.

Wenn auch die Motivation sowohl durch Angst wie durch Ansporn vorübergehend das gewünschte Verhalten erzeugt, bewirkt weder die eine noch die andere eine wesentliche Veränderung in der Persönlichkeit. Das einzige System der persönlichen Motivation, das eine bleibende Wirkung verspricht, ist jenes, das die Grundeinstellung verändert.

Es ist die **Motivation durch positive Einstellung**.

Diese Philosophie der Motivation durch positive Einstellung beruht auf dem Glauben an die Unbegrenztheit des menschlichen Potenzials.

Im Studienbrief geben wir Ihnen grundlegende Antworten, die für die Führung und Motivation von Mitarbeitern bedeutsam sind. Im Vordergrund steht dabei die Frage, wie die persönlichen Bedürfnisse der Mitarbeiter mit den jeweiligen Bedürfnissen des Unternehmens in Einklang gebracht werden können.

Zu dem Titel des Lehrbriefes, also Leistungsfähigkeit und Motivation, gehören noch die Begriffe "Leistungsbedingungen" und "Leistungsdisposition". Anstelle Motivation setzen wir gleichbedeutend "Leistungsbereitschaft". Der Überbegriff dieser Komponenten ist "Leistungsvermögen". Den Zusammenhang erklärt die folgende Übersicht.

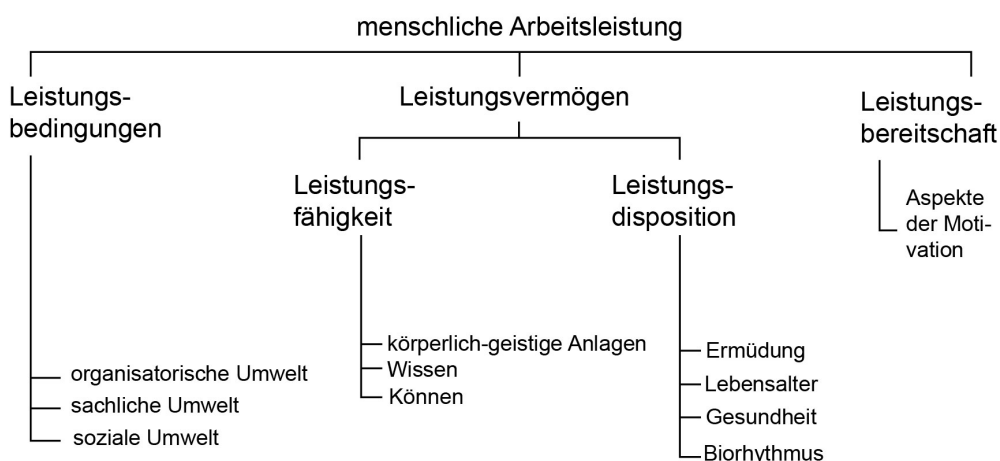


Abbildung 10: Determinanten der menschlichen Arbeitsleistung (nach NICOLAI, 2014)

## 8. Lehrbrief „Projektmanagement“

Dieser Studienbrief dient der Erweiterung und Vertiefung des Lehrbriefs „Organisationsmanagement“. Er behandelt umfassender das Projektmanagement sowie die teamorientierte Organisation, die beides miteinander

verbinden: hierarchische Funktionselemente mit den Vorteilen der Kommunikation in Projektgruppen und in Teams.

Im Einzelnen wird im Studienbrief allgemeines sozial- und organisationspsychologisches Wissen über Gruppen im Unternehmen vorgestellt, verbunden mit den Grundsätzen des Führens bei Delegation von Verantwortung. Im Wesentlichen beschäftigt sich der Lehrbrief jedoch nicht mit den Gruppen innerhalb der Strukturorganisation (Arbeitsgruppen, Abteilungen bis zur Geschäftsleitung) auch nicht mit sog. Hochleistungsteams, sondern mit echten Teams und Projektteams als besonders beachtete Arbeitsgruppen, die neben der Hierarchie stehen:

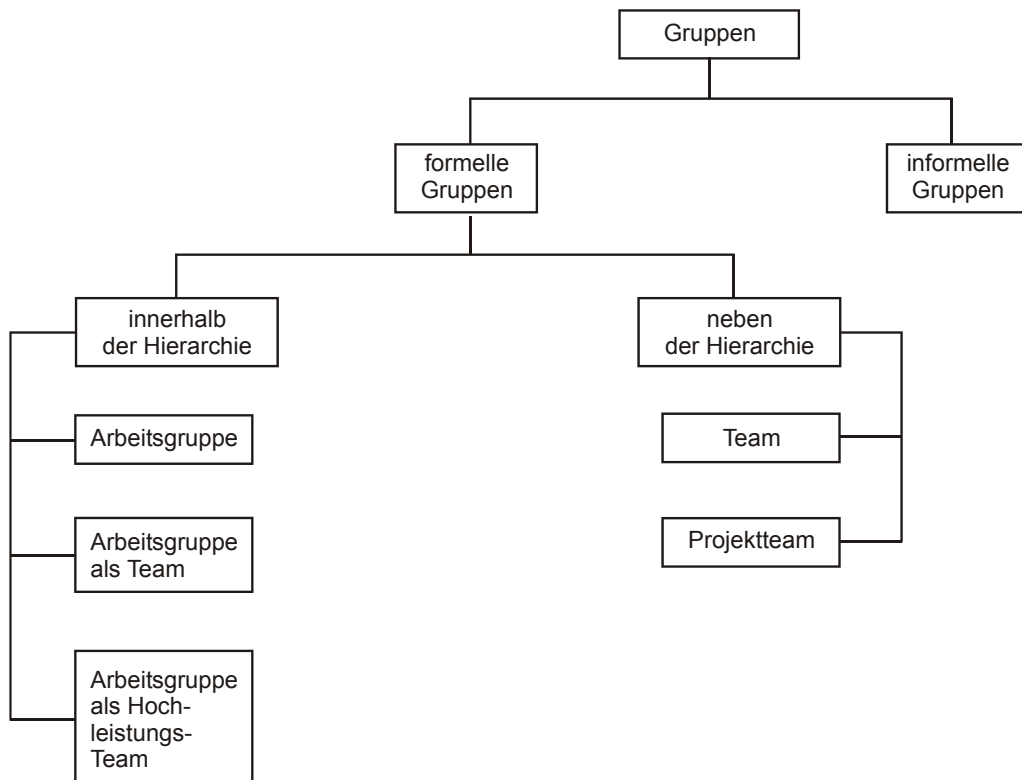


Abbildung 11: Arbeitsgruppen in der Organisation

Die Projektarbeit wird heute auch vielfach im Personalmanagement angewandt, insbesondere zur Bewältigung innovativer und komplexer Nicht-Routineaufgaben. Die temporäre Zuordnung von Mitarbeitern zu spezifischen Projekten dient dabei als Nebeneffekt auch der Personalentwicklung.

„Hier können gezielt spezifische Qualifizierungsinhalte wie beispielsweise

- Fachwissen
- kognitive und emotionale Intelligenz
- methodisches Vorgehen sowie
- Phantasie und Kreativität

bei den Mitarbeitern gefördert werden, da in einer meist überschaubaren Projektgruppe das Verhalten der einzelnen Mitarbeiter intensiver beobachtet und

Leistungsverhalten direkter gemessen werden kann. Lernprozesse ergeben sich hier insbesondere aus der partizipativen Integration der Mitarbeiter in das Projekt. Voraussetzung für den Einsatz der Projektarbeit für die Personalentwicklung sind jedoch Individuumsbezug sowie Einbettung in entsprechende Planungs- und Kontrollprozesse der Personalentwicklung.

Ob und in welchem Maße in einem Unternehmen erfolgreich mit Teams gearbeitet werden kann, hängt weitgehend von dem hier praktizierten Führungsstil ab.

Teamarbeit kann man nicht befehlen, man muss die Voraussetzungen dafür schaffen, dass sie sich entfalten kann.

### 9. Lehrbrief „Arbeits- und Sozialrecht“

Das Arbeits- und Sozialrecht ist für Fragen des Führungs-Mitarbeiter-Verhältnisses von elementarer Bedeutung; denn von Führungskräften wird erwartet, dass sie ihre Führungsaufgaben zum Wohle des Betriebes möglichst rechtlich störungsfrei erfüllen.

Im Studienbrief beschäftigen Sie sich hauptsächlich mit dem gesetzlichen Rahmen für die Personalwirtschaft. Er besteht aus zahlreichen Einzelgesetzen, Verordnungen, Tarifverträgen und Betriebsvereinbarungen. Einige Bereiche des Arbeits- und Sozialrechts (z. B. Arbeitskampfrecht) sind nicht vom Gesetzgeber geregelt. Hier gilt Richterrecht und zwar teilweise orientiert an Leitsätzen, die das Bundesarbeitsgericht (BAG) aufgestellt hat.

Im Einzelnen beschäftigen Sie sich neben sozialrechtlichen Grundlagen mit folgenden Bereichen:

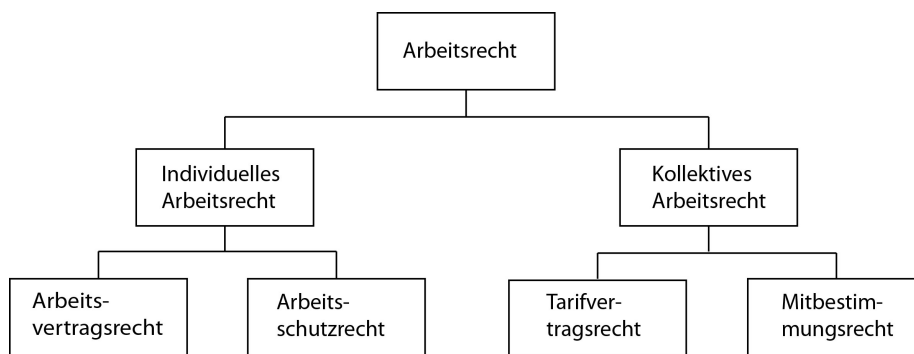


Abbildung 12: Arbeitsrecht

Durch zahlreiche Praxisbeispiele und Entscheidungen aus der Rechtsprechung werden die theoretischen Grundlagen belebt, hier zum Beispiel zur Vergütungsform:

**Beispiel:**

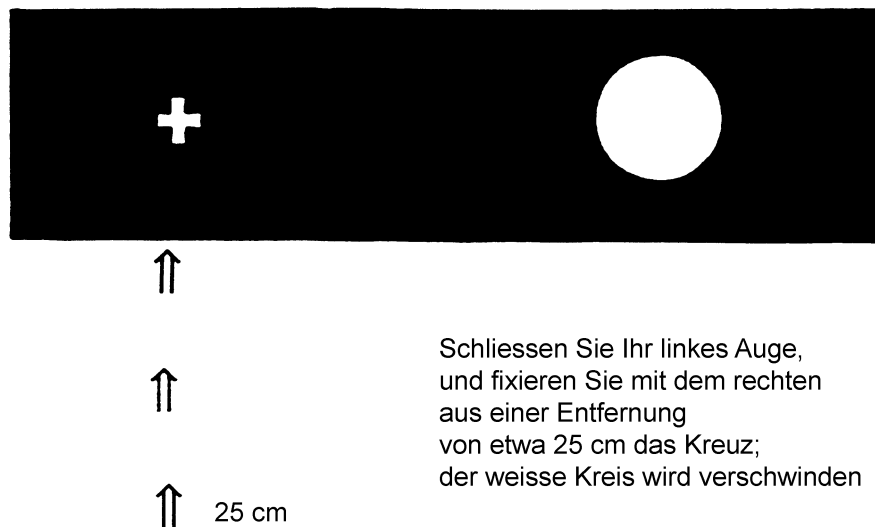
In einem Arbeitsvertrag mit einem Außendienstmitarbeiter ist vereinbart, dass dieser seine volle Arbeitskraft dem Unternehmen zur Verfügung stellt. Als Entgelt soll der Außendienstmitarbeiter rein auf Provisionsbasis vergütet werden, wobei er monatliche Provisionsvorschüsse erhält. Diese muss er jedoch zurückzahlen, wenn er die Provisionen nicht verdient hat.



Das Arbeitsgericht hielt diese Vereinbarung wegen Lohnwuchers für nichtig: Der Arbeitnehmer habe letztlich überhaupt nur eine Verdienstchance gehabt, sei aber seinerseits verpflichtet gewesen, seine Arbeitskraft voll für den Arbeitgeber einzusetzen.

## 10. Lehrbrief „Personalbedarfsermittlung, -beschaffung, -auswahl“

EDME MARIOTTE (1620-1684) entdeckte im Auge den blinden Fleck, der nach ihm benannt wurde. Der blinde Fleck ist die Stelle, wo die Sehnerven ins Auge eintreten.



In diesem Lehrbrief erhalten Sie Beispiele für die Mitarbeiterbeurteilung als Auswahlmethode. Jeder Beurteiler nimmt nur einen Teil des Geschehens seiner Umwelt wahr.

Über das Thema Beurteilung hinaus ist es das Ziel des Lehrbriefes, die inhaltliche Bedeutung der Themen Personalbedarfsermittlung, Personalbeschaffung und Personalauswahl in der Theorie zu kennen und mit diesem Wissen Chancen und Risiken, die in der Auswahl und Integration von Mitarbeitern liegen, zu erkennen.

**Ziel der Personalbedarfsermittlung** ist es, die personellen Kapazitäten festzulegen, die zur Sicherstellung und Erfüllung aller betrieblichen Funktionen nötig sind. Dabei lernen Sie den qualitativen und quantitativen Bedarf zu unterscheiden sowie Anforderungs- und Tätigkeitsprofile zu bestimmen.

Ergibt die Bedarfsanalyse einen tatsächlichen Bedarf, so schließt sich notwendigerweise die **Personalbeschaffung** an. Hier interessieren vor allem die Instrumente der Personalbeschaffung, wobei sich diese generell nach **externer und interner Personalbeschaffung** unterscheiden. Zunächst lernen Sie die Wege zur Personalbeschaffung auf dem externen Arbeitsmarkt kennen, anschließend die Überlegungen zum innerbetrieblichen Verfahren der Personalauswahl.

Auf Grund der Bewerbungen ist über die Einstellung zu entscheiden, d. h. die **Personalauswahl** ist zu treffen. Sie lernen verschiedene Auswahlver-

fahren kennen und beurteilen, werden aber auch erfahren, dass keine Einstellungs- und Beförderungsentscheidung ohne Risiko ist.

Dieser Studienbrief rundet mit einigen Hinweisen auf **Personalmarketing** das Gesamtproblem ab.

### 11. Lehrbrief „Personaleinsatz, -entwicklung, -freisetzung“

Nach der Personalbeschaffung und der Entscheidung bei der Mitarbeiterauswahl geht es in diesem Studienbrief um den Einsatz des ausgewählten Mitarbeiters und der anschließenden Personalentwicklung.

Der Personaleinsatz beschäftigt sich mit der Zuordnung des Personals zu den zu erfüllenden Aufgaben in quantitativer, qualitativer, zeitlicher und örtlicher Hinsicht.

Er beschäftigt sich also mit

- der Arbeitsaufnahme,
- der Arbeitsorganisation und
- dem Arbeitsort und der Arbeitszeit.

Die Aufgabengebiete bestimmt BECKER (2010) wie folgt:

<b>Bereiche und Instrumente des Personaleinsatzes</b>	
<b>Personaleinführung</b>	Einweisung am 1. Tag, Werksbesichtigung, Patensystem, Traineeprogramm, Implizite Wertevermittlung
<b>Arbeitsstrukturierung</b>	Aufgabenerweiterung, Aufgabenbereicherung, Arbeitsplatzwechsel, teilautonome Arbeitsgruppen
<b>Arbeitsplatzgestaltung</b>	Anthropometrische Arbeitsplatzgestaltung, physiologische Arbeitsplatzgestaltung, sicherheitstechnische Arbeitsplatzgestaltung, Beleuchtung, Farbgestaltung, Temperaturregulierung, Schallisolierung, Wärmeregulierung, Schutz vor Schadstoffen
<b>Arbeitszeitgestaltung</b>	Arbeitszeitverkürzung, Arbeitszeitverlängerung, Teilzeitarbeit, Gleitzeit, Schichtarbeit, Jobsharing, KAPOVAZ

Abbildung 13: Aufgabengebiete beim Personaleinsatz

Die Personalentwicklung hat das Ziel, die beruflichen Fähigkeiten der Mitarbeiter zu erhalten und zu verbessern, damit diese die gegenwärtigen und zukünftigen Aufgaben besser erfüllen können.

Die Personalentwicklung lässt sich in die Bereiche Personalbindung (mit der klassischen Unterteilung Ausbildung, Fortbildung und Umschulung) und Personalförderung gliedern. Förderungsmaßnahmen sind zum Beispiel Coaching, Mentoring sowie die Laufbahn- und Karriereplanung. BECKER (2010) folgt einer erweiterten Begriffsdefinition:

Personalentwicklung		
Bildung	Förderung	Organisationsentwicklung
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Berufsausbildung</li> <li>- Hochschulbildung</li> <li>- Weiterbildung</li> <li>- Führungsbildung</li> <li>- Systematisches Anlernen</li> <li>- Umschulung</li> <li>- Bildung im Funktionszyklus</li> <li>- Modularisierung und Segmentierung der Bildung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Auswahl und Einarbeitung</li> <li>- Arbeitsplatzwechsel</li> <li>- Auslandseinsatz</li> <li>- Nachfolge- und Karriereplanung</li> <li>- Strukturiertes Mitarbeitergespräch und Leistungsbeurteilung</li> <li>- Coaching, Mentoring</li> <li>- Stellenbündel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Teamentwicklung</li> <li>- Projektarbeit soziotechnische Systemgestaltung</li> <li>- Gruppenarbeit</li> <li>- Change Management</li> <li>- Großgruppenveranstaltungen</li> <li>- Vernetzende und vernetzte Personalentwicklung</li> </ul>
<p>PE im engeren Sinne = Bildung</p>	<p>PE im erweiterten Sinne = Bildung + Förderung</p>	<p>PE im weiten Sinne = Bildung + Förderung + Organisationsentwicklung</p>

Abbildung 14: Aufgaben der Personalentwicklung

Generell geht es bei der Personalentwicklung um die Vermittlung und den Erwerb von Qualifikationen. Dazu gehören Wissen, Können und Verhalten: NICOLAI (2016) gibt diesen Überblick:

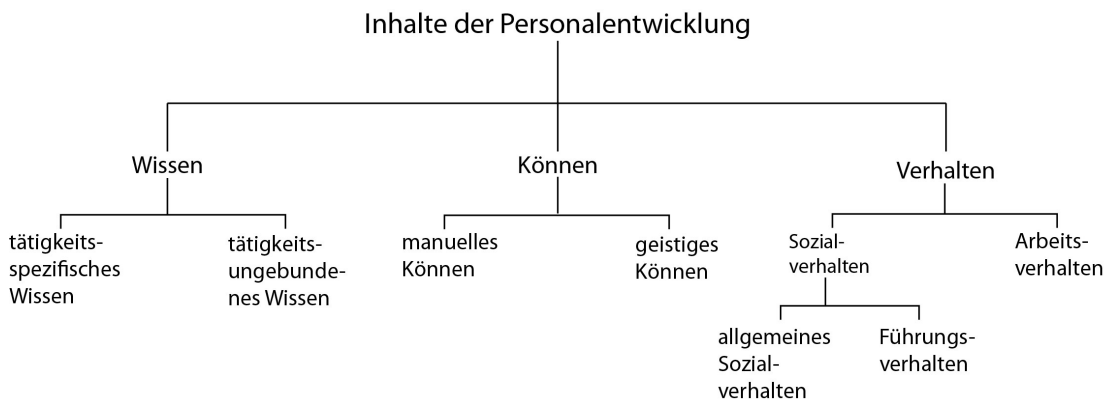


Abbildung 15: Inhalte der Personalentwicklung

Der Studienbrief geht im Einzelnen auf das Verhalten von Mitarbeitern und Führungskräften ein. Hierzu gehören Begriffe wie Sozialverhalten und Führungsverhalten, interkulturelle Verhaltensaspekte (siehe auch Lehrbrief „Interkulturelle Kompetenz“), Lernbereitschaft sowie fachliche, soziale und Methodenkompetenz.

## 12. Lehrbrief „Personalkostenmanagement und -controlling“

Im Studienbrief behandeln wir die Bedeutung der Lohn- und Gehaltsregelungen, die Arbeitsbewertung und die Leistungsbewertung, die betrieblichen Sozialleistungen, die materielle Mitarbeiterbeteiligung sowie das Personalcontrolling.

Die Systematik der Personalkosten erklärt SCHOLZ (2014) in folgender Übersicht:

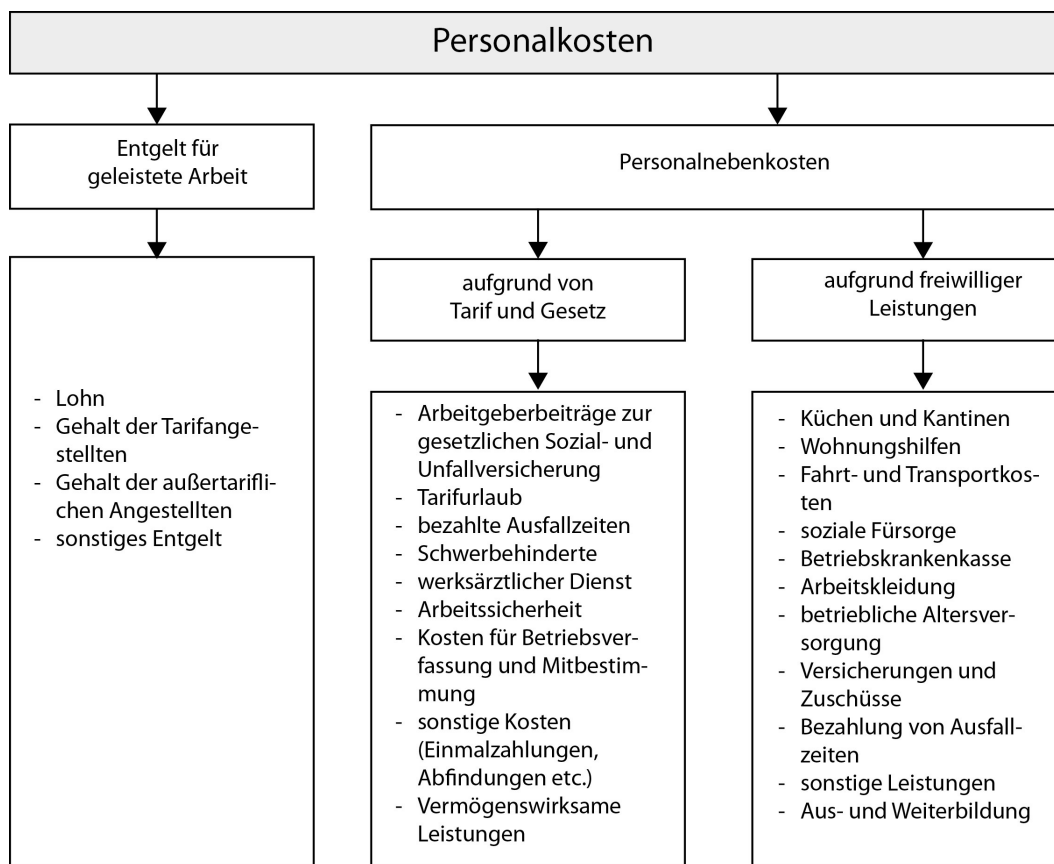


Abbildung 16: Arten der Personalkosten

Der Frage der Arbeitsbewertung liegt beispielsweise das „Genfer-Schema“ mit folgenden sechs Anforderungsgruppen zugrunde:

Gruppenzahl	Hauptanforderungsarten
I.	1. Fachkönnen = geistige Anforderungen 2. Fachkönnen = körperliche Anforderungen
II.	3. Belastung = geistige Beanspruchung 4. Belastung = körperliche Beanspruchung
III.	5. Verantwortung
IV.	6. Arbeitsbedingungen

Weil bei der Arbeitsbewertung Subjektivität nicht ausgeschlossen werden kann, wird die Arbeitsbewertung gern zum Gegenstand von Betriebsvereinbarungen gemacht.

Die freiwilligen betrieblichen Sozialleistungen werden in Verbindung mit den Personalkosten behandelt, weil sie im Unternehmen immer zu Lasten der Leistungsfähigkeit im Bereich der Lohn- und Gehaltsgestaltung gehen.

Für die materielle Mitarbeiterbeteiligung gibt es zahlreiche Formen. WÖHE (2016) nennt folgende Möglichkeiten:

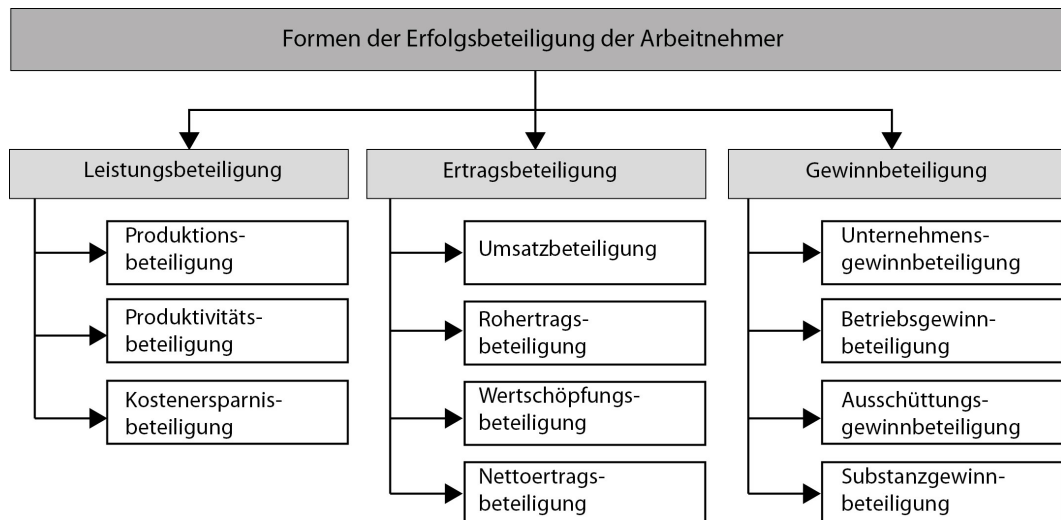


Abbildung 17: Erfolgsbeteiligungsformen

Der Studienbrief behandelt in seinem letzten Teil das Personalcontrolling. Es trägt zur Unterstützung aller personalwirtschaftlichen Maßnahmen hinsichtlich Planung, Steuerung, Kontrolle und Informationsversorgung bei und kann auf alle Funktionen des Personalmanagement aufgesetzt werden.

Für den Praktiker interessant ist die Palette betriebswirtschaftlicher Instrumente des Controlling wie Mitarbeiterbefragungen, Personalbeurteilungen, Soll-Ist-Vergleiche, Szenario-Technik, Früherkennungssysteme,

Human-Resources-Portfolios, Stärken-Schwächen-Analysen, Management Audits, Personalkostenstrukturanalysen, Target Costing, Wertvergleichsanalysen, Kennzahlensysteme, Sozialbilanzen, Benchmarking und die Balanced Scorecard.

### 13. Lehrbrief „Personal-Informationswirtschaft“

Die Personalinformation und der Einsatz von Personalinformationssystemen sind in den vergangenen Jahren in Zusammenhang mit der Entwicklung des Internets zu einem wichtigen Werkzeug in der Personalwirtschaft geworden. Mitarbeiter des Personalmanagements müssen heute die Funktionen und Möglichkeiten eines Personalinformationssystems kennen.

Auf dem Weg in die Informationsgesellschaft kommt der Information und der sinnvollen Aufbereitung dieser Information eine wachsende Bedeutung zu. Dabei geht es nicht mehr nur um die effektive Verwaltung der Mitarbeiterdaten, den administrativen Tätigkeiten, sondern vermehrt um die dispositiven, die planenden Aufgaben.

Der Studienbrief zeigt die Anwendungsfelder der Personalinformationswirtschaft. Er soll aufzeigen, wie die Informationsbeschaffung und -verarbeitung im Personalwesen durchgeführt wird, welche Stellen und Abteilungen in einem Betrieb die Informationswirtschaft gestalten und welche Instrumente sie dabei benutzen.

Einen besonderen Schwerpunkt bildet die praktische Umsetzung von zeitgemäßen EDV Anwendungen in der Personalarbeit. Neben den grundlegenden Informationen werden in der Praxis umgesetzte Lösungen vorgestellt.

Im Bereich der Personalverwaltung erlebt aktuell die elektronische Personalakte rasante Verbreitung. E-Learning (Computer Based Trainings – CBT) als weiterer Anwendungsbereich nimmt einen ungeahnten Aufschwung. Der gesamte Bereich der elektronischen Personalbeschaffung (E-Recruiting und E-Selection) erfasst inzwischen die betriebliche Praxis.

Im Studienbrief werden zahlreiche weitere IT-Einsatzfelder im Personalbereich aufgezeigt, wie zum Beispiel die Abbildung organisatorischer Strukturen, die Unterstützung in der Personalentwicklung mit Kompetenzprofilen beim Anforderungs- und Qualifikationsprofil, IT-gestützte Personaleinsatzplanung sowie E-Controlling mit Personalkostenplanung und Abbildung einer Balanced Scorecard.

Zum Abschluss des Studienbries wird das Blended Learning als Beispiel für die Nutzung neuer Medien behandelt. Darunter wird ein ganzheitliches, innovatives Lernkonzept mit einem ausgesuchten Medienmix verstanden, mit dem Informationen und Wissen unabhängig von Ort und Zeit verfügbar gemacht werden können.

*„Die Erkenntnis“, so KOLB 2010, „dass E-Learning die herkömmlichen Seminarveranstaltungen nicht ersetzen kann, andererseits aber auch deutliche Vorteile zu bieten hat, führte dazu, dass eine Mischform dieser beiden pädagogisch-didaktischen Möglichkeiten entwickelt wurden, das sogenannte **Blended Learning**. Dabei werden Lernsequenzen mit elektronischen multimedialen Anteilen durch Präsenzveranstaltungen im traditionellen Stil ergänzt, in denen über das Gelernte gesprochen*

*wird und neu gelernte Verhaltensweisen eingeübt werden. Der kluge Einsatz dieser Methode kombiniert die kostengünstige Wissensvermittlung des E-Learnings mit den unverzichtbaren Elementen des Erfahrungsaustauschs in einer Lerngruppe und erzielt damit optimale Lernerfolge.“*

#### **14. Lehrbrief „Internationales Personalmanagement“**

Der Fernlehrgang endet mit einem international ausgerichteten Lehrbrief. Dabei bestimmen unternehmerische Herausforderungen und Kernsätze den Inhalt dieses Studienbriefes:

Durch europäische Integration und globale Marktöffnung stellt sich dem Personalmanagement die zusätzliche Herausforderung, die jeweiligen Unternehmensziele weitgehend in einem internationalen Umfeld realisieren zu müssen.

Jede Entscheidung zur Internationalisierung führt zu einer Veränderung, Multiplizierung und vor allem Komplizierung der Personalaktivitäten. Mit der Entscheidung des Management zum 'going international' tritt also ein grundsätzlicher Situationswandel für das Unternehmen ein.

International agierende Manager werden zu Trägerelementen nationaler Kulturen. Sie können also wesentlich zur (negativen) Verfestigung oder aber (positiven) Veränderung vorhandener nationaler Bilder bzw. Einstellungen der eigenen sowie der fremden Kulturen beitragen.

Dazu gehören situations- und kulturspezifische Kommunikation, aktive Zusammenarbeit auf allen Unternehmensebenen im In- und Ausland, kreatives Problemlösen und Gestalten, flexibles Reagieren auf veränderliche Gegebenheiten. Deshalb wird die Qualifikation und Motivation der Mitarbeiter zu einem entscheidenden internationalen Wettbewerbsfaktor.

Die Arbeitnehmer aller Unternehmensbereiche werden dabei zunehmend mit interkulturellen Einflüssen an ihrem Arbeitsplatz oder in ihrer Funktion konfrontiert.

Auch Personalstrategien erfordern bei einer steigenden Auslandsorientierung der Unternehmungen einen Wandel, denn es ergeben sich hierdurch grenzüberschreitende, zeitlich befristete Personalbewegungen, die erweiterte Kompetenzen für Mitarbeiter, aber vor allem qualifizierte Führungskräfte erfordern. Außerdem werden Arbeitnehmer aller Unternehmensbereiche zunehmend mit interkulturellen Einflüssen an ihrem Arbeitsplatz oder in ihrer Funktion konfrontiert. Die Zusammensetzung der Belegschaften der Unternehmen verändert sich. Eine "internationale Vielfalt" von Mitarbeitern ist auch am Heimatstandort oder in einer ausländischen Niederlassung anzutreffen und zu berücksichtigen.

Der wesentliche Unterschied des internationalen zum nationalen Personalmanagement ergibt sich aus der Komplexität, die damit verbunden ist, in vielen verschiedenen Ländern zu operieren und Mitarbeiter verschiedener Nationalitäten zu beschäftigen. Deshalb wird vorrangig auf die Veränderungen in den Funktionen Personalauswahl und -beschaffung, Personalentwicklung und Entgeltfindung eingegangen. Der Personaleinsatz – besonders die Entsendung von Mitarbeitern – stellt vom Aufgabengebiet her eine Erweiterung des Personalmanagements dar. Der Auslandseinsatz

beinhaltet Fragen der Personalbeschaffung und -auswahl, der Personalentwicklung und Vergütung. Die Besonderheiten internationaler Arbeitsbeziehungen und interkultureller Teams runden die Thematik ab.

## 15. Lehrbrief „Veränderungsprozesse managen“

In diesem Studienbrief lernen Sie Methoden zur Entfaltung der kreativen Potenziale im Unternehmen kennen. Es werden Techniken des nichtwertenden und analytischen Denkens vermittelt, und Sie beherrschen nach dem Studium den kreativen Problemlösungsprozess.

Beginnen wir schon heute mit einem Beispiel:

Der Würfel im Bild besteht aus zwei Hälften, die zweifach mit 'Gratnut' und 'Gratfeder', wie der Fachmann sagt, fest verbunden sind. Gibt es die Möglichkeit, die beiden Hälften durch Verschieben voneinander zu trennen? Ist ein solcher Würfel überhaupt herstellbar?

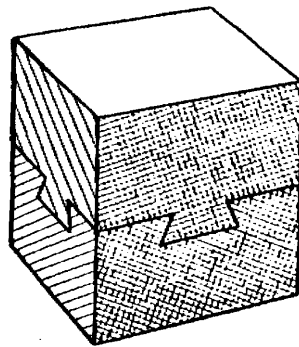


Abbildung 18: Kreativ-Würfel

Kreativität heißt, sich von konditionierten Reaktionen abzukoppeln, sich neuen Erfahrungen zu öffnen. "Das geht nicht", "Das ist unmöglich", sagen die meisten Teilnehmer eines Seminars über Kreativität, denen wir diese Aufgabe stellen. Mit solchen 'Killerphrasen' blockieren hauptsächlich 'Leute vom Fach' ihr Denken, wie wir es in jahrelanger Beratungspraxis in Unternehmen erlebt haben.

Weiter erwerben Sie im Studienbrief das Wissen, um Veränderungsmanagement mit Mitarbeitern aktiv zu gestalten und die eigenen Einstellungen bzw. das eigene Verhalten gegenüber Veränderungen zu reflektieren. In den Seminaren erwerben Sie zusätzlich methodische und Handlungskompetenzen, um Veränderungsprozesse erfolgreich zu führen.

Sie werden sich intensiv mit den "theoretischen" Grundlagen des Veränderungsmanagements auseinander setzen. Und erkennen, welche Mechanismen und Hindernisse erfolgreichen Veränderungsprozessen im Weg stehen, insbesondere wie Menschen psychologisch auf Veränderungsbedarf reagieren und auf welche Weise Veränderungen erfolgreich gestaltet werden können. Dabei lernen Sie auch, welche Aufgaben und welche Verantwortung Sie als (Nachwuchs-)Führungskraft für das Initiieren und Gestalten von Veränderungsprozessen haben. Ein besonderer Schwerpunkt bildet dabei die Reflexion Ihres eigenen Verhaltens und Ihrer Vorbildfunktion hinsichtlich Veränderungsprozessen.



## 16. Lehrbrief „Interkulturelle Kompetenz“

Einige Beispiele zur sog. Interkulturalität und Globalisierung:

- In „handlungsorientierten Kulturen“ (z. B. USA, Kanada, Deutschland) wird Leistungsverhalten besonders betont. Sie erwarten für ihre Leistungen Belohnung oder Anerkennung. Die Menschen wollen in ihrem Leben etwas erreichen.
- Die „daseinsorientierten Kulturen“ (z. B. Spanien, Türkei, Mexiko) wollen das Leben erfahren und sich Wünsche möglichst bald erfüllen, wie es sich zum Beispiel in der „Siesta“ oder im gemächlichen Lebensstil zeigt. Die Menschen arbeiten eher für den Augenblick, und sie arbeiten weniger gern für Belohnungen, die sie erst in Zukunft erhalten.
- Im Japanischen gibt es keine Bezeichnung für „Nein“. In Japan legt man großen Wert auf Harmonie. Ein klares „Nein“ könnte diese Harmonie stören. Deshalb vermeidet man das „Neinsagen“. Für die Kommunikation heißt dies, dass man, wenn nicht deutlich zugestimmt wird, mit einer Ablehnung rechnen muss.

Diese Beispiele zeigen die Bedeutung kulturellen Verhaltens. Im Studienbrief geht es um Normen, Werte, Einstellungen und Lebensanschauungen, die an die jeweilige Kultur gebunden sind.

Zur Interkulturalität WEINERT (2010):

„In dem Maße, in dem sich Organisationen in globale Märkte begeben, werden auch Personal und Führungskräfte international besetzt. Dies bedeutet für den Einzelnen, dass er in seinem Arbeitsleben stärker als bisher mit verschiedenen Kulturen, mit verschiedenen Lebenseinstellungen und Arbeitsstilen konfrontiert wird. Kulturelle Unterschiede können jedoch zu Missverständnissen und Konflikten führen. Das Verhalten des anderen kann falsch interpretiert werden, wenn von eigenen Gewohnheiten ausgegangen wird. Demgegenüber bergen kulturelle Unterschiede die Chance, Neues zu lernen.“

Den Titel des Studienbriefs definiert HUBER (2017):

„Traditionell wird mit interkultureller Kompetenz ein ökonomisches Qualifikationsprofil angesprochen, das im internationalen Kontext ausgestattet werden muss mit dem Erlernen von Wirtschaftssprachen, dem Erwerb wirtschaftlich relevanter Kulturkompetenz sowie der Fähigkeit zur interkultureller Kommunikation. Sie umfasst demnach sowohl kognitive als auch effektive und verhaltensbezogene Fähigkeiten, die den Einzelnen dazu befähigen, in einer fremden Kultur erfolgreich zu handeln. Dies setzt die Fähigkeit zu kultureller Sensibilität, emotionaler Stabilität, Konfliktfähigkeit, Ambiguitätstoleranz (Souveränität im Umgang mit Unklarheiten und Unvollkommenheit) voraus. Relevante Teilqualifikationsprofile sind Anpassungs- und Kommunikationsfähigkeit. Komponenten einer internationalen Managementkompetenz lassen sich auf folgende Kompetenz-Elemente verteilen.

- *Individuelle Kompetenz* mit den Fähigkeiten zu Eigenmotivation, Belastbarkeit, Selbstorganisation und Selbstkontrolle sowie einer Fähigkeit zu Selbstkritik

- *Fachkompetenz* mit entsprechenden Markt-, Rechts- und Betriebskenntnissen für internationale Aufgaben sowie internationale Berufserfahrung
- *Sozialkompetenz* mit Führungs- und Teamfähigkeit, Fähigkeiten Initiativen zu ergreifen, Kommunikationsfähigkeit, Offenheit, Empathie und Toleranz
- *Kulturkompetenz* mit Fremdsprachenkenntnissen, interkultureller Lernbereitschaft, emotionaler Stabilität, Ambiguitätstoleranz, Konfliktfähigkeit“

## 2 Unternehmensführung

### 2.1 Zielsetzung und Gegenstand des Personalmanagements

Das Personalmanagement gehört zur Betriebswirtschaftslehre. Es beschäftigt sich mit den arbeitenden Menschen und damit den personellen und sozialen Aufgaben im Unternehmen.

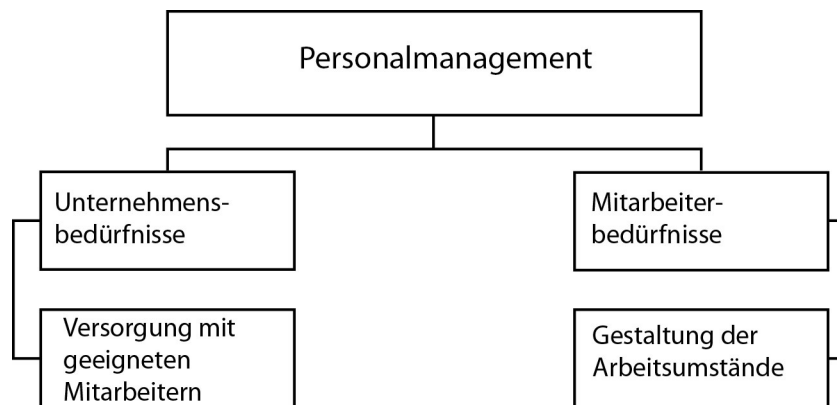


Abbildung 19: Ziele des Personalmanagements

Die **Aufgaben** des Personalmanagements können neben der Unternehmensleitung sowohl durch eine Personalabteilung als auch durch die Führungskräfte mit Personalkompetenz sowie durch Personalreferenten "vor Ort" erfüllt werden. Mit dem Begriff **Personalwesen** ist der verwaltungstechnische Bereich des Personalmanagements gemeint.

Zu den Teilbereichen des Personalwesens nach JUNG (2017) gehören:



Abbildung 20: Teilbereiche des Personalwesens

Eine besondere Gruppe sind die **leitenden Angestellten**. Für sie gelten eigene Regeln beim Kündigungsschutz und bei der Mitbestimmung. In tarifvertragliche Gehaltsregelungen sind sie in der Regel nicht miteinbezogen. Sie sind zur selbstständigen Einstellung und Entlassung von Personal berechtigt oder haben Prokura bzw. Generalvollmacht oder nehmen im Wesentlichen eigenverantwortlich Aufgaben wahr, die ihnen wegen deren Bedeutung für Bestand und Entwicklung des Unternehmens aufgrund besonderer Erfahrungen und Kenntnisse übertragen werden.

Auch **Praktikanten und Auszubildende** gehören zum Personal. Sie sammeln erste Praxiserfahrungen bzw. durchlaufen eine Berufsausbildung.

Unternehmensleitung, Vorgesetzte, Personalabteilung und Betriebsrat sind die **Träger personeller Entscheidungen**. Während die **Unternehmensleitung**

unter Beteiligung der Personalabteilung personalpolitische Ziele setzt und diese in die Unternehmenspolitik integriert, übernehmen die **Vorgesetzten** einen Teil der operativen personalwirtschaftlichen Aufgaben. Letztlich liegt die Verantwortung für ihre Mitarbeiter bei ihnen und erst in zweiter Linie bei der Personalabteilung.

Im Mittelpunkt des Personalmanagements stehen:

- **Wirtschaftliche Ziele**, also die Versorgung des Unternehmens mit bestgeeigneten Mitarbeitern unter Berücksichtigung des ökonomischen Prinzips
- **Soziale Ziele**, also die bestmögliche Gestaltung der Arbeitsumstände für die Mitarbeiter (auch humanitäre Ziele genannt)
- **Rechtliche Ziele**, z. B. Rechtssicherheit
- **Organisatorische Ziele**, wie den angemessenen Einsatz der Mitarbeiter in der Aufbau- und Prozessorganisation
- **Volkswirtschaftliche Ziele**, z. B. die Vermeidung von Arbeitslosigkeit
- **Ethische Ziele**. Bei jeder Personalentscheidung fließen die Werthaltungen der Entscheidungsträger mit ein, auch auf der Grundlage eines Unternehmensleitbildes

## 2.2 Personalpolitik

Das Personalmanagement ist eng eingebettet in das Unternehmensgeschehen und in die Strategie und Pläne des Gesamtbetriebes. Seine grundsätzliche Ausrichtung ist stark von den Werten und grundsatzpolitischen Entscheidungen der Unternehmensspitze abhängig.

Die Personalpolitik mündet in Grundsatzentscheidungen über Ziele und Programme des Personalmanagement. Sie gibt die Leitlinien des Handelns vor.

Im Rahmen der Unternehmenspolitik werden Unternehmensgrundsätze und die zentralen Unternehmensziele festgelegt. Die Entscheidung über die Unternehmenspolitik ist ein im Zeitablauf dynamischer Prozess, an dem neben den Kerngruppen des Unternehmens wie Führungskräfte, Mitarbeiter, Betriebsrat etc. auch Bezugsgruppen des Unternehmens wie Anteilseigner, Aufsichtsräte und gesellschaftliche Interessengruppen teilnehmen. Das Ergebnis ist abhängig von den Machtkonstellationen im Einzelfall.

Die Personalpolitik ist Teil der Unternehmenspolitik und legt die konkreten wirtschaftlichen sowie sozialen Ziele fest; außerdem werden personalpolitische Grundsätze aufgestellt. Diese fließen schließlich in die Personalplanung ein.

Mitentscheidend für die Ausgestaltung des Personalmanagements sind außerdem **Unternehmenskultur** und die so genannte **Corporate Identity** (Unternehmensidentität). Während die Unternehmenskultur quasi das aus sich selbst herausgewachsene tatsächlich gelebte Werte- und Normensystem einer bestimmten Organisation verkörpert, stellt die Corporate Identity das gewollte Erscheinungsbild einer Unternehmung nach innen und nach außen dar.

Vor dem Hintergrund eines mehr oder minder starken Interessenkonflikts zwischen Unternehmensleitung und Arbeitnehmern bzw. deren Vertretern (Gewerkschaften, Betriebsräte) sowie dem gleichzeitigen Zwang zum gemeinsamen Handeln kommt der Personalpolitik eine Vermittlungsfunktion zu.

Auf einen Interessenausgleich ausgerichtete personalpolitische Entscheidungen lassen sich inhaltlich durch eine Reihe von Merkmalen charakterisieren:

- Sie haben den Zweck, sämtliche Entscheidungen des Personalbereiches des Unternehmens richtungweisend zu beeinflussen.
- Sie sind auf schlecht strukturierte Entscheidungssituationen gerichtet, in denen sich das Entscheidungsproblem nicht vollständig beschreiben lässt.
- Sie betreffen Entscheidungsprobleme, bei denen die unterschiedlichen Wertvorstellungen der Interessengruppen von Bedeutung sind, da keine autorisierten, von allen Interessengruppen als verbindlich akzeptierten Wertprämissen vorliegen.
- Sie sind durch ein hohes Maß an Irreversibilität (Unumkehrbarkeit) gekennzeichnet, da ihre Korrektur komplexe Handlungen erfordert.
- Sie stellen kein zeitstabiles Datum dar, sondern sind Veränderungen im Zeitablauf unterworfen.

Die zentralen "**Politikfelder**" sind abhängig von den Herausforderungen des personalwirtschaftlichen Kontextes und der Notwendigkeit und Aktualität bestimmter grundlegender Aufgabenstellungen. Zentrale "Politikfelder" im Personalmanagement können beispielsweise sein:

- Mitarbeiterbeteiligung (Partizipationspolitik)
- Personalentwicklung
- Personal-Bewegungen (Personalbeschaffungs-, Einsatz-, Freistellungspolitik)
- Belohnungssystem (Gestaltung von Anreiz-, Entgelt- und Beteiligungssystemen)
- Arbeitsorganisation (Arbeitsstrukturierung)
- Personalpolitik im internationalen Unternehmen

Ergebnisse der Personalpolitik sind die grundlegenden wirtschaftlichen und sozialen Ziele einschließlich ihrer Gewichtung untereinander sowie Grundsätze, Leitbilder und Führungsgrundsätze mit dem Ziel der Integration der Mitarbeiter in das Unternehmen.

---

In **personalpolitischen Leitbildern** finden sich häufig folgende Aussagen:

- die Bedeutung der Arbeitnehmer für den Unternehmenserfolg
- Prinzipien der Zusammenarbeit der Arbeitnehmer untereinander
- die Grundregeln des Führungsverhaltens (insbesondere der Führungsstil)
- die interne Informationspolitik hinsichtlich der Unternehmensentwicklung sowie

- die Zusammenarbeit der personalpolitisch relevanten Entscheidungsträger
- 

**Führungsgrundsätze** enthalten, neben der Zielsetzung der Führung und der gewählten Führungskonzeption, etwas konkreter Angaben über die Delegation von Aufgaben und Verantwortung, Mitarbeitergespräche und Mitarbeiterbesprechungen, Beurteilungen, Fortbildung und Förderung der Mitarbeiter, Zielvereinbarungen, Kontrolle usw.

*Ein Beispiel für Führungsgrundsätze sind die nachstehenden Leitsätze der Bertelsmann AG:*

#### **1. Freiraum**

Führungskräfte sollen die verantwortlichen Mitarbeiter in ihrem Aufgabebereich selbstständig handeln und entscheiden lassen, um Initiative und Verantwortungsgefühl zu wecken und die Identifizierung mit der Aufgabe zu fördern.

#### **2. Information**

Als Voraussetzung für erfolgreiche Arbeit sind die Mitarbeiter umfassend und rechtzeitig zu informieren. Gelegenheit zur Aussprache ist zu schaffen. Anregungen und Kritik sollen beachtet und gefördert werden.

#### **3. Interessenkoordination**

Der Vorgesetzte soll die persönliche Motivation eines jeden seiner Mitarbeiter beachten und zu verstehen suchen. Er muss sich bemühen, die Motivation des Einzelnen mit der gemeinsamen Zielsetzung in Einklang zu bringen.

#### **4. Arbeitsziele besprechen**

Der Vorgesetzte hat die Arbeitsziele mit seinen Mitarbeitern zu besprechen, ihnen die Zusammenhänge mit übergeordneten Zielen sichtbar zu machen und seine Entscheidung zu begründen.

#### **5. Mitwirkung sichern**

Der Vorgesetzte fällt Entscheidungen nach Rücksprache mit seinen Mitarbeitern, wobei er deren Sachkenntnis und Vorstellung im Entscheidungsprozess berücksichtigen soll.

#### **6. Zwei-Stufen-Spanne**

Anweisungen erteilt der direkte Vorgesetzte. Ist eine sofortige Entscheidung unerlässlich, so sind im Ausnahmefall auch Anweisungen durch höhere Instanzen möglich. Der direkte Vorgesetzte ist dann umgehend zu informieren.

#### **7. Kontrolle/Unterstützung**

Der Vorgesetzte hat die Erfüllung der Arbeitsziele zu überwachen und seine Mitarbeiter mit Hinweisen und Maßnahmen zu unterstützen.

## **8. Fürsorge**

Der Vorgesetzte hat Arbeitsplatz und Arbeitsmittel sowie Arbeits- und Urlaubszeiten der Mitarbeiter unter den Gesichtspunkten seiner Fürsorgepflicht und der Erfüllung der Arbeitsziele zu gestalten.

## **9. Anerkennung**

Der Vorgesetzte soll die positiven Möglichkeiten in Menschen und Situationen erfassen und fördern, gute Leistungen anerkennen, konstruktive Kritik üben und gegen Missstände entschlossen vorgehen. Anerkennung kann öffentlich erfolgen, Kritik ist persönlich und vertraulich auszusprechen.

## **10. Beurteilung**

Jeder Vorgesetzte hat die Pflicht, dem Wunsch seiner Mitarbeiter nach persönlicher Beurteilung und Aussprache nachzukommen. In Konfliktfällen muss er eine Möglichkeit der Aussprache mit dem nächsthöheren Vorgesetzten anbieten.

Die Personalpolitik im Unternehmen wird also geprägt von der Unternehmensphilosophie, der Unternehmenspolitik, der Unternehmensidentität ("Corporate Identity") und der Unternehmenskultur.

Die folgende Abbildung zeigt die Einbettung der Personalpolitik und Personalwirtschaft in die Unternehmensphilosophie, -kultur und Corporate Identity.



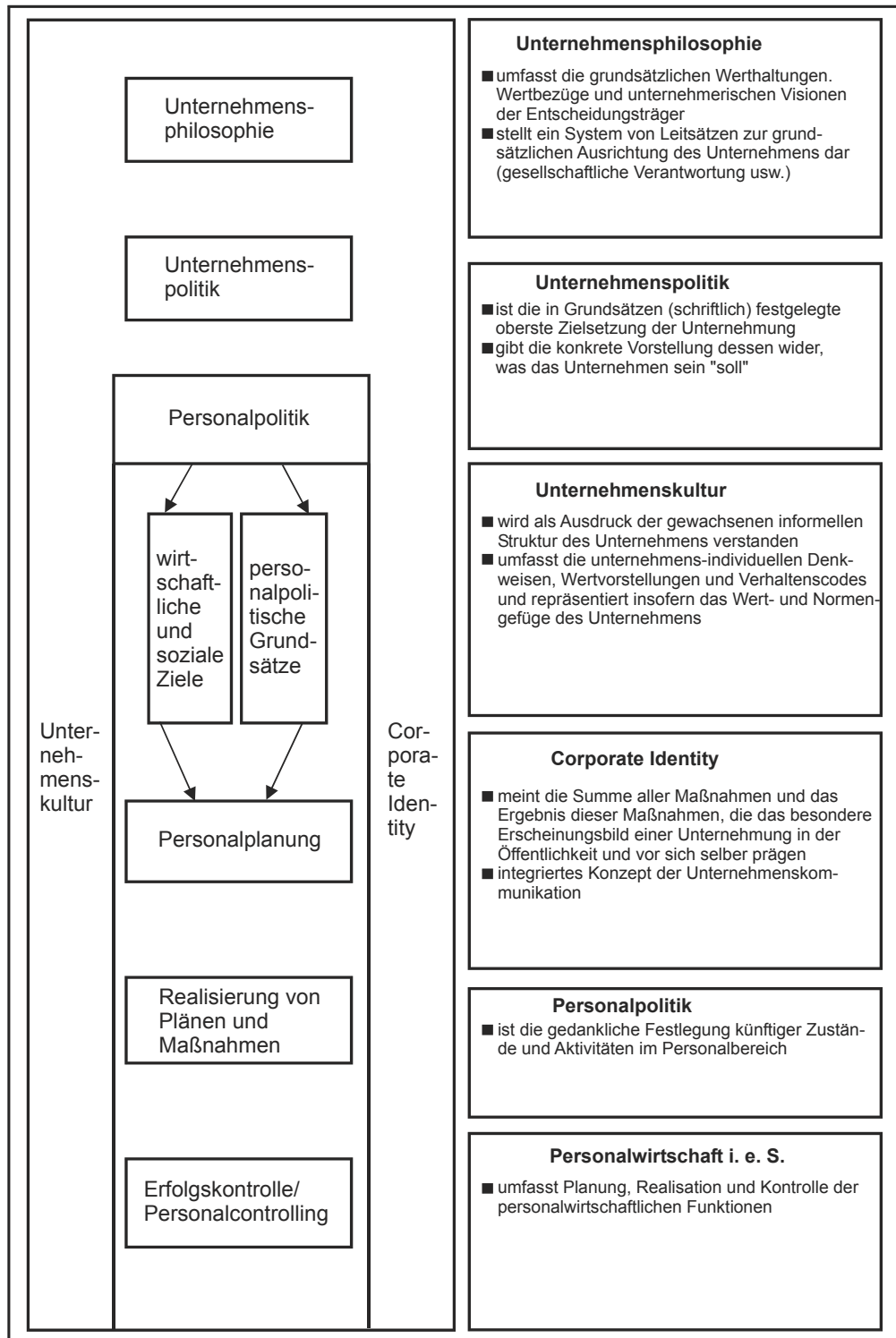


Abbildung 21: Personalmanagement-Kontext

## 2.3 Unternehmensphilosophie

Die **Unternehmensphilosophie** drückt die grundsätzlichen Werthaltungen der Machträger im Unternehmen (vor allem Kapitalgeber, Eigentümer-Unternehmer, Anteilseigner, Unternehmensleitung) aus.

Sie kann als ein **System von Maximen** (Leitsätzen) verstanden werden, deren Ausprägungen von ethischen und moralischen Werthaltungen bestimmt wird. Sie dient sozusagen als moralische und ethische Basis für den Wirtschaftsprozess des Unternehmens. In ihr manifestieren (offenbaren) sich insbesondere solche Grundeinstellungen, die das Verhältnis der Machträger zu Mitarbeitern, aber auch zu Aktionären, Kunden, Lieferanten etc. sowie allgemein das Verhältnis der Unternehmung zur Gesellschaft zum Ausdruck bringen.

In einer Unternehmensphilosophie können u. a. folgende Zusammenhänge thematisiert werden:

- die unternehmerische Vision (Chancen auf Märkten, grundlegende Richtung der Unternehmens-Aktivitäten etc.)
- das Bekenntnis zur herrschenden Wirtschaftsordnung und zur gesellschaftlichen Funktion der Unternehmung
- die Einstellung zur Gewinnmaximierung, zu Wachstum, Wettbewerb und technischem Fortschritt
- die soziale Verantwortung und das Führungsverständnis gegenüber den Mitarbeitern
- die akzeptierten Spielregeln und Verhaltensnormen im Rahmen der wirtschaftlichen Tätigkeit der Unternehmung
- die ökologische Verantwortung zum Schutz der Umwelt
- das behutsame Umgehen mit religiösen und kulturellen Einstellungen und Verhaltensweisen in den Zielländern international tätiger Unternehmen der unterschiedlichsten Kulturkreise

#### Fallbeispiel

Auszug Unternehmens- und Führungsgrundsätze  
Hewlett-Packard, Deutschland

#### **Die HP-Grundwerte**

##### **Einsatz für den Kunden:**

Unser Handel und unsere Entscheidungen sind auf unsere Kunden ausgerichtet. Die HP Unternehmenskultur fördert die Kundenorientierung unserer Mitarbeiter.

##### **Vertrauen und Respekt:**

Wir sind davon überzeugt, dass jeder Mitarbeiter seine Arbeit optimal erledigen will und dies auch leisten wird, wenn er das richtige Arbeitsumfeld vorfindet. Wir schaffen ein interessantes und inspirierendes Arbeitsumfeld und fördern die Vielfältigkeit („Diversity“) unserer Mitarbeiterstruktur.

##### **Ergebnisorientierung:**

HP Mitarbeiter engagieren sich, um die Erwartungen unserer Kunden zu übertreffen. Wir arbeiten kontinuierlich an der Verbesserung unserer Ergebnisse.

**Geschwindigkeit und Flexibilität:**

Kurze Entwicklungszeiten und kurze Vermarktungszeiten, schnell realisierbare Umsätze und Gewinne.

Diese Aspekte sind für unseren Erfolg entscheidend.

Wir setzen auf anpassungsfähige Strukturen und Lösungen.

Die „Open Door Policy“ im Großraumbüro und der leichte Zugang zu verschiedenen Abteilungen und dem Management schaffen die Voraussetzungen, um Innovation zu beschleunigen und Entscheidungsprozesse effizient zu gestalten.

**Wegweisende Innovationen:**

Von der Grundlagenforschung bis zur Produktentwicklung – technologischer Fortschritt hat einen hohen Stellenwert bei HP.

Auch bei Forschungs- und Entwicklungsprojekten arbeitet HP mit Kunden und strategischen Partnern zusammen, um deren Anforderungen zu verstehen.

Schon die Unternehmensgründer betonten, dass es darauf ankomme, nützliche und wegweisende Produkte und Lösungen zu erfinden.

**Teamwork:**

Wir arbeiten als ein Team, um die Erwartungen von Kunden, Aktionären und Geschäftspartnern zu erfüllen.

Dabei sind die Zusammenarbeit und das Können des gesamten Teams – einschließlich unseren Lieferanten und Vertriebspartnern – für unseren Erfolg entscheidend.

**Kompromisslose Integrität:**

Wir erwarten, dass jeder Mitarbeiter ethisch einwandfrei handelt.

Die HP Geschäftsgrundsätze („Standards of Business Conduct“) sind für jeden Mitarbeiter verbindlich.

## 2.4 Unternehmenspolitik

Der Begriff der **Unternehmenspolitik** wird in der Literatur nicht einheitlich gebraucht. Die Unternehmenspolitik definiert den Rahmen für alle Aktivitäten im Unternehmen. Als Grundkonzeption des Unternehmens ist sie die konkrete Vorstellung von dem, was das Unternehmen "sein" soll. So legt die Unternehmenspolitik die Planungsrichtlinien und Rahmenbedingungen für die konkretere Unternehmensplanung und die Personalpolitik fest.

Es lassen sich folgende **charakteristische Merkmale** der Unternehmenspolitik postulieren: Die Unternehmenspolitik

- umfasst die originären, grundlegenden Entscheidungen im Unternehmen.
- ist allgemein abgefasst.
- ist langfristig ausgerichtet.
- beinhaltet auch die Kontrolle der Einhaltung von Zielen, Verhaltensweisen und Richtlinien.
- muss in Hinblick auf den Wandel der Unternehmensumwelt Flexibilität aufweisen.

Da die Unternehmenspolitik lediglich die Grundkonzeption und die grobe Richtung der Unternehmensentwicklung festlegt, müssen im Rahmen der Unternehmensplanung und der Teilplanung in einzelnen Unternehmensbereichen operationale Ziele formuliert werden, die die Steuerung und Regelung des Unternehmens sowie das Zustandekommen von Entscheidungen ermöglichen.

## 2.5 Corporate Identity und Unternehmenskultur

**Corporate Identity** wird im Rahmen der Unternehmensführung als Instrument zur Steuerung sämtlicher Prozesse der Willensbildung und Willensdurchsetzung verstanden, um ein **zielkonformes Verhalten** der Unternehmensmitglieder zu gewährleisten.

Im Rahmen der Willensbildung kommt der Corporate Identity eine besondere Bedeutung zu. Bei der Willensdurchsetzung werden durch eine einheitliche Bewusstseinsbildung und Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen die Integration und die Orientierung an den Unternehmenszielen gestärkt.

**Elemente** eines Identitätskonzepts sind:

- **Corporate Communications**, d. h. der systematische Einsatz aller Kommunikationsinstrumente wie Public Relations, Werbung und Personalmarketing
- **Corporate Design**, d. h. Identitätsvermittlung durch den Einsatz von visuellen Elementen des Unternehmens wie die einheitlichen Firmenzeichen, Farben, Briefpapier
- **Corporate Behaviour**, d. h. einheitliche Ausrichtung der Verhaltensweisen der Unternehmensmitglieder nach innen und außen, (z. B. Messe, Präsentationen, Maßnahmen der Personalführung)

Durch eine Kombination dieser drei Elemente soll ein Unternehmensimage aufgebaut werden, das Identifikations- und Unterstützungspotenziale schafft und grundsätzlich die Basis für Glaubwürdigkeit, Vertrauen, Akzeptanz und ein "Wir-Gefühl" bildet. Die gewünschte Unternehmensidentität wird ebenso wie die Unternehmensphilosophie und -politik geprägt durch die jeweils herrschende Unternehmenskultur, die sich aus dem Wechselspiel von Unternehmensumweltfaktoren (landeskultureller, sozialer, politischer und technologischer Art), Unternehmenstradition, Unternehmenssymbolen, Einstellungen, Wahrnehmungen, Verhaltensweisen usw. der Unternehmensmitglieder herausbilden.

### **Beispiel:**

Wer bei dem Caterer erzgebirgischer Assenfahrer in Löbnitz anruft (Arzgebirgische Assenfahrer e.K.), wird schon am Telefon mit einem freundlichen 'Glück auf', dem typischen Gruß des Erzgebirges begrüßt. Das Unternehmen liefert landestypische Mittagessen. Fast jeder Firmenchef der Region Aue kennt den Betrieb mit dem charakteristischen Logo: sechs Tannenbäumchen (das Symbol des Erzgebirges), mit einem Stempel auf das Briefpapier gedruckt. Firmengründer Sören Scharnweber hat eine verblüffend effektive Unternehmensidentität entwickelt, die in reduzierter

Form fast alle klassischen Elemente eines professionellen CI-Konzeptes aufweist.

Corporate Identity des regionalen Caterers:

**Unternehmens-Leitbild:** Ich will der beste Lieferant landestypischer Gerichte für Betriebe ohne Kantine sein.

**Corporate Behaviour:** u. a. typisch regionales Grußwort 'Glück auf!', besonders freundliche Mitarbeiter

**Produkt-Positionierung:** Top-Qualität zu einem angemessenen Preis

**Corporate Design:** sechs Tannenbäumchen

**Corporate Image:** Das erfolgreiche Unternehmen steht in der Gegend für Zuverlässigkeit und Regionalität. Hier wird ein ganzheitliches Unternehmensbild aktiv gelebt. Alle Firmenchefs der Region kennen den Anbieter und erkennen das Unternehmen sofort an seinen typischen Kennzeichen. Es wird am Markt wahrgenommen, ist relevant und geht nicht zwischen den großen Caterern unter. Das Beste daran: Diese CI ist mit einfachen Mitteln umgesetzt. Alles in allem hat sie keine unendlichen Budgets verschlungen. Der Stempel mit den sechs Tannenbäumchen hat gerade einmal 25 Euro gekostet. Natürlich ist eine CI nicht immer so leicht zu entwickeln und umzusetzen. Je komplexer die Organisation und ihre Strukturen, desto vielschichtiger und langfristiger der Prozess.

Explizit oder implizit bestehen in allen Unternehmen Vorstellungen darüber, welche Werte, Normen und Verhaltensweisen für ihre Existenz und die ihrer Mitglieder von grundlegender Bedeutung sind. Diese werden auf vielfältige Weise gelernt, weitervermittelt, stabilisiert und fortentwickelt.

Eine gemeinsame unternehmensspezifische Sprache, bestimmte unternehmenstypische Legenden, Anekdoten, Geschichten, Mythen, Symbole, Rituale und andere Verhaltensweisen (insbesondere die von Führungskräften) kennzeichnen eine **Unternehmenskultur**. Sie schafft ein gemeinsames Bezugssystem, das Wahrnehmungen filtert und Erwartungen beeinflusst, Interpretationen erleichtert und Verständnis erzeugt, Komplexität reduziert sowie Handlungen lenkt und legitimiert. Jedes Unternehmen hat "seine" Art und Weise, wie Probleme erkannt und wie sie gelöst werden. Es existieren typische Denkmuster, Dinge zu sehen und zu beurteilen. So bestehen Unterschiede von Unternehmen zu Unternehmen, beispielsweise in bestimmten Vorgängen und Entwicklungen Risiken oder aber Chancen zu erblicken. Dies wirkt sich grundlegend auf Zielsetzungen und Strategien aus.

---

In Anlehnung an EDGAR SCHEIN (2010) ergeben sich nachstehende Thesen zur Unternehmenskultur:

- Unternehmenskultur setzt sich aus den gemeinsamen Werten einer Gruppe zusammen, die sich einer Herausforderung von außen gegenüber sieht.
- Unternehmenskultur wird geprägt von starken Führungspersönlichkeiten und wird meist unbewusst in der Firma weitervererbt. Die Entwicklung der Kultur einer Organisation wird bei ihrer Gründung angelegt. Die Gründer

bringen Wertvorstellungen, Legitimationsmuster, eine Vision mit ins Unternehmen ein.

- Unternehmenskultur selbst ist nicht messbar. Ihre Ausdrucksformen sind aber beobachtbar. Unternehmenskultur "messbar" machen ist indirekt möglich, beispielsweise durch das Ergründen – was sagen Personen außerhalb der Organisation über uns?, durch Mitarbeiterbefragungen, HR- oder Management-Audit oder Analyse der Wettbewerber.
- Unternehmenskultur lässt sich verändern auf dem Wege der behutsamen Weiterentwicklung der bisherigen Werte. Unternehmenskultur einfach kopieren ist "Selbstmord".
- Stark ausgeprägte Unternehmenskultur vermag Gruppenängste abzubauen und das Wir-Gefühl im Unternehmen zu stärken. Unternehmenskultur verstärkt die Bindung des einzelnen Mitarbeiters zum Unternehmen und erhöht die Identifikation mit dem Unternehmen und die Motivation. Damit trägt Unternehmenskultur zum Unternehmenserfolg bei.

---

Viele Verantwortungsbereiche des Personalmanagements haben Auswirkungen auf die Unternehmenskultur, z. B.:

- Die Positionierung des Personalmanagements (d. h. rein administrative Rolle, Beratung und Betreuung der Mitarbeiter)
- Kommunikation mit Bewerbern; Prägung des Images als Arbeitgeber im Rahmen des Personalmarketings
- Einführungsprogramme für neue Mitarbeiter

Gepflegt wird die Unternehmenskultur durch das Personalmanagement zum Beispiel durch Programme zur Work-Live-Balance, durch flexible Arbeitszeitgestaltung, flexible Vergütungssysteme, durch Personalentwicklungsstrategien, durch Gestaltung der Kommunikation zwischen dem HR-Bereich und den Mitarbeitern, durch entsprechende Vorgehensweise bei Besetzungen und Beförderungen oder auch durch entsprechenden Umgang mit Konflikten.

Das Personalmanagement hat auch Möglichkeiten der Beeinflussung der Unternehmenskultur. Zum Beispiel langfristig durch die Auswahl der "passenden" Mitarbeiter. Des Weiteren ist eine Beeinflussung möglich durch:

- Förderung kulturgerechter Verhaltensweisen und Fähigkeiten und Sanktionierung nicht kulturgerechten Verhaltens
- Vermittlung von kulturgerechten Führungs- und Kommunikationsfähigkeiten
- Gestaltung von Personalinstrumenten wie beispielsweise die Etablierung eines Feedback-/Beurteilungsinstrumentes
- Einführung internationaler Austauschprogramme
- Erarbeitung von Vision, Mission und Leitlinien

## 2.6 Zusammenfassung

Das Personalmanagement verfolgt eine duale Zielsetzung hinsichtlich der Unternehmensbedürfnisse und der Mitarbeiterbedürfnisse.

Träger personeller Entscheidungen sind die Unternehmensleitung, Führungskräfte, die Personalabteilung sowie der Betriebsrat.

Im Mittelpunkt stehen die eng an die Unternehmensstrategie gekoppelten wirtschaftlichen, sozialen, rechtlichen und organisatorischen Ziele. Weitere Ziele betreffen die Beachtung der Volkswirtschaft als Ganzes sowie ethische und moralische Grundnormen.

Unternehmen werden durch ihre Ziele und Aufgaben bestimmt (Unternehmenspolitik). Die Personalpolitik umfasst alle Grundsätze und Entscheidungen, die sich auf die Unternehmensleitung, auf die Führungskräfte und Mitarbeiter beziehen. Sie ist Teil der Unternehmenspolitik.

Wegen der zunehmenden kundenbezogenen Initiativen der Unternehmen hat die Qualitäts- und Serviceorientierung oberste personalpolitische Priorität.

Als Rahmenbedingungen gelten strategische Entscheidungen zur Unternehmenskultur, zur Unternehmensethik und zur Unternehmensidentität (zur Corporate Identity).

Das tatsächlich gelebte Werte- und Normensystem einer bestimmten Unternehmung spiegelt sich in der Unternehmenskultur wider. Bestimmte Wahrnehmungen, Einstellungen und Erwartungen beeinflussen unternehmens- und personalpolitische Entscheidungen.

Die Corporate Identity dagegen stellt mehr eine Sollvorstellung dar und betrifft besonders das Erscheinungsbild des Unternehmens nach innen und nach außen. Gleichwohl werden auch durch die Corporate Identity personalpolitische Grundsätze grundlegend berührt.

## 2.7 Übungsaufgaben

1. Was verbirgt sich hinter der dualen Zielsetzung des Personalmanagements? Begründen Sie deren Bedeutung!
2. Corporate Identity und Unternehmenskultur sind mitentscheidend bei der Ausgestaltung des Personalmanagements. Stellen Sie die wesentlichen Merkmale von Corporate Identity und Unternehmenskultur zusammen und kennzeichnen Sie die wesentlichen Unterschiede!
3. Inwieweit ist Personalpolitik delegierbar?
4. Erarbeiten Sie Beispiele für die folgenden hierarchisch aufgebauten Ziele:
  - a) Unternehmensziele
  - b) Abgeleitetes Unternehmens- (Bereichs-) Ziel
  - c) Strategie zur Erreichung/Durchsetzung eines Unternehmensziels
  - d) Mehrere Ziele der Personalpolitik