

Personalarbeit im Überblick

- 1 Kerngebiete des Human Resource Managements
- 2 Einflüsse auf die Personalarbeit



Warum?

„Was antworten Unternehmer, wenn man sie nach ihrem wichtigsten Kapital fragt? Ganz klar: meine Mitarbeiter!“

(McK Wissen, 03/04)

Gute, das sind qualifizierte und motivierte Mitarbeiter bilden heute einen der wichtigsten Erfolgsfaktoren für Unternehmen. Einer, der immer wichtiger wird in Zeiten, wo Wissen, Produkte und Verfahren sich schnell ändern und Firmen in jeder Hinsicht flexibel sein müssen, um im Wettbewerb bestehen zu können.

Aber wie kommt man an solche Mitarbeiter? Was können sie zur Wertschöpfung beitragen? Wie bringt man sie dazu, der Firma treu zu sein? Wie fördert man kundenorientiertes Verhalten? Was sind überhaupt Voraussetzungen für gute Leistungen?

Mit all diesen Fragen (und noch mit einigen mehr) beschäftigt sich das Personalmanagement.

Die Personalarbeit findet dabei in einem immer komplexer werdenden System statt und unterliegt zahlreichen Einflüssen in- und außerhalb des Unternehmens, die sich ständig ändern: neue Technologien und Produktionsverfahren, Globalisierung, Wissensexpllosion, Wertewandel – um nur einige Beispiele zu nennen.

1 Kerngebiete des Human Ressource Managements¹

1.1 Warum spricht man von der „Ressource“ Personal?

Immer wieder hört man aus der Wirtschaftspresse und von Berichten über erfolgreiche Betriebe, dass gute Mitarbeiter das wichtigste Kapital eines Unternehmens sind und dass man mit dieser Ressource sorgfältig umgehen muss.

Der Begriff Ressource bedeutet hier zweierlei²:

- erstens ist Personal ein Produktionsfaktor (im Sinne Gutenbergs)
- zweitens sind qualifizierte und motivierte Mitarbeiter ein unternehmensspezifischer Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz (schwer imitierbar!)

Personal

= Produktionsfaktor
+ Wettbewerbsvorteil

Tatsächlich haben verschiedene Studien gezeigt, dass eine gezielte Mitarbeiterorientierung zu den Erfolgsfaktoren eines Unternehmens gehört³.

Erfolgsfaktoren mittelständischer Unternehmen:

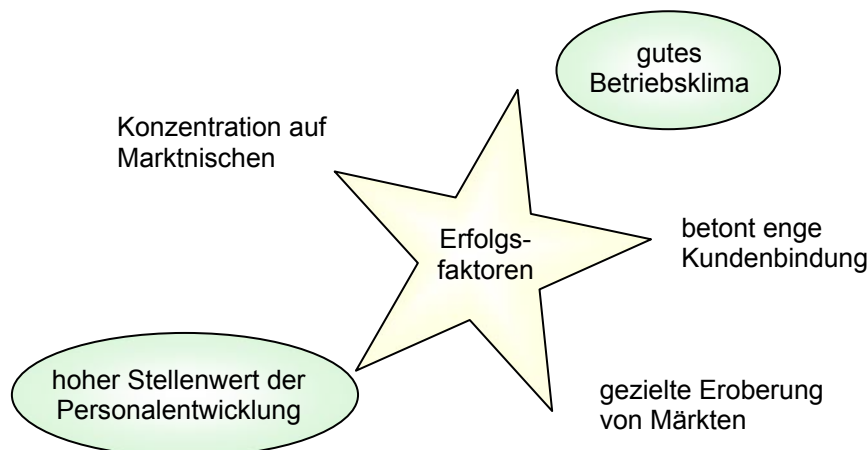


Abbildung 1

Erfolgsfaktoren
mittelständischer
Unternehmen

(vgl. Beyer: Synergiemanagement)

1.2 Wie tragen Mitarbeiter zum Unternehmenserfolg bei⁴?

Arbeitskräfte erstellen betriebliche Leistungen: sie produzieren Waren oder erbringen Dienstleistungen für Kunden. Aber nur qualifizierte (mit zukunftsfähigen Kenntnissen, Fertigkeiten und Fähigkeiten) und motivierte (wollen diese auch für das Unternehmen einsetzen) Mitarbeiter sind ein Wettbewerbsvorteil.

Durch verschärften Wettbewerb auf den Absatzmärkten und Veränderungen in der Umwelt braucht man flexible Mitarbeiter, die den Prozess des ständigen Wandels im Unternehmen mitgehen und mitgestalten (vgl. Modul Change Management und Organisationsentwicklung). Sie schaffen durch ihr Verhalten Werte:

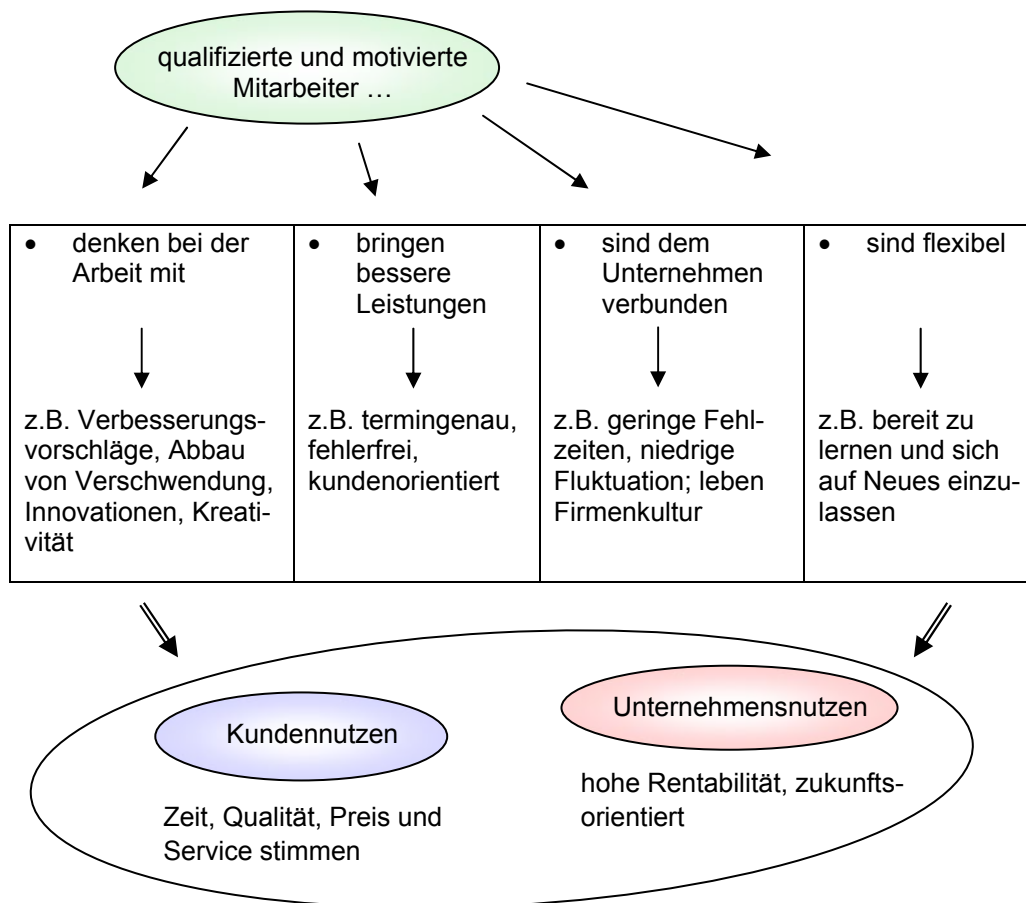


Abbildung 2

Wie Mitarbeiter durch ihr Verhalten Werte schaffen können

1.3 Was ist Human Ressource Management?

Human Ressource Management (= Personalmanagement, manchmal auch Personalwirtschaft genannt) beschäftigt sich mit der Frage, wie man Mitarbeiter führen und einsetzen sollte, damit sie optimale Leistungen erbringen können. Außerdem gehört der Bereich der Personalverwaltung (Lohnabrechnung, Personalakten, ...) dazu.

Ziel ist es dabei, Nutzen für Unternehmen (z.B. hohe Produktivität), Kunden (z.B. freundlichen Service) und Mitarbeiter (z.B. Sinn und Freude an der Arbeit, gerechte Entlohnung, gutes Betriebsklima) zu schaffen.

Human Ressource Management

Führung + Personalverwaltung ...

... mit dem **Ziel** Nutzen zu schaffen



Achtung! Die Personalarbeit läuft nicht neben oder parallel zu den übrigen Geschäftsprozessen ab, sondern muss in die Unternehmensstrategien und -entwicklungen mit eingebunden werden.

Exkurs: Wie sehen Unternehmen ihr Personal? Ein Vergleich

früher (bis Ende 70er Jahre)	heute (seit 80ern)
<ul style="list-style-type: none"> Personal verursacht nur Kosten, sein Output soll gesteigert werden empfangen Anweisungen und führen diese aus 	<ul style="list-style-type: none"> Mitarbeiter sind Ressourcen, die man fördern muss Mitdenker, tragen Verantwortung, gestalten Prozesse im Unternehmen aktiv mit

Abbildung 3

Wie sehen Unternehmen ihr Personal?

Früher und heute

1.4 Zentrale Aufgaben/Fragen des Personalmanagements⁵

1. Worauf beruht menschliches Arbeitsverhalten und was motiviert Mitarbeiter (→ Modul Personaleinsatz und Eignung)?
2. Wie steuere ich die Personalarbeit im Betrieb, wie messe ich ihren Erfolg und welche Kennzahlen lege ich zugrunde?
3. Wie und in welchem Umfang setze ich Gruppenarbeit ein?
4. Wann sind meine Mitarbeiter für einen Arbeitsplatz, wann eine Stelle für einen Mitarbeiter geeignet (→ Modul Einsatz und Eignung)?
5. Wie ermittle ich den Personalbedarf, wie wähle ich Mitarbeiter aus, setze sie ein und wie bilde ich sie weiter (→ Module Personalbedarf, Personalauswahl, Personaleinsatz, ...)?
6. Welches Zeitsystem wähle ich?
7. Welches Entgeltsystem ist sinnvoll?

**zentrale Aufgaben
des Personal-
managements**

1.5 Zusammenfassung

Insgesamt kann man sagen, dass Human Ressource Management vier Kernbereiche umfasst:

- **Personallogistik:** beginnt mit der Bestimmung des Personalbedarfs und umfasst die Aufgabenfelder Beschaffung, Einsatz, Beurteilung und Freisetzung von Mitarbeitern
- **Personal- und Organisationsentwicklung:** befähigen Mitarbeiter dazu, sich dem stetigen Wandel anzupassen, sowie ihre Qualifikationen und Kompetenzen zu erweitern
- **Personalcontrolling:** misst die Effizienz der Personalarbeit (z.B. Kosten, Fehl-/Arbeitszeiten, Fluktuation, Betriebsklima). Es ist wichtiges Hilfsmittel bei Planung und Steuerung der Personalarbeit und unterstützt die Unternehmensführung

Vier Kernbereiche:

- > Logistik
- > PE / OE
- > Controlling
- > Führung

- **Personalführung:** versucht das Verhalten von Personen zu beeinflussen. Sie soll motivierend sein und so die Arbeitsfähigkeit von Menschen erhöhen. Dazu gehört es auch, Konflikte in Gruppen oder zwischen einzelnen Mitarbeitern zu lösen.

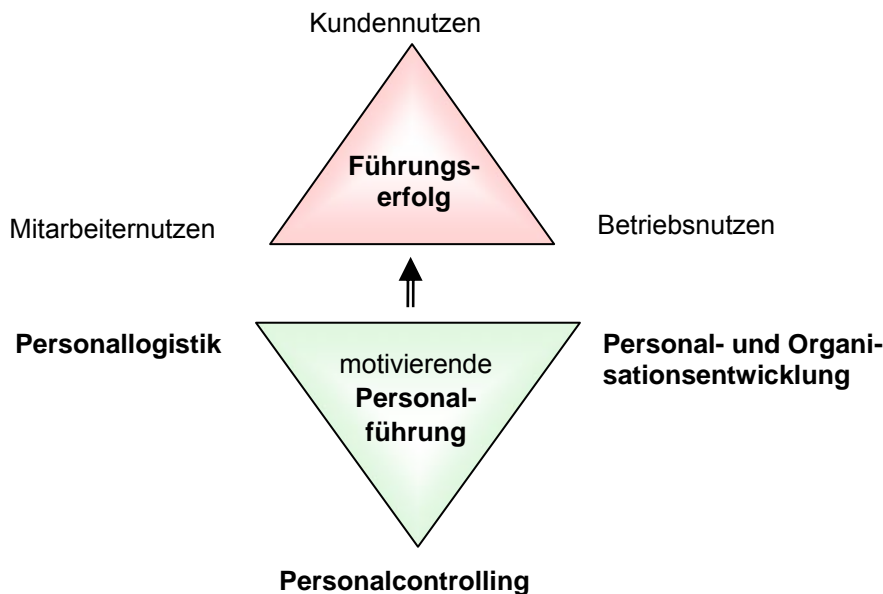


Abbildung 4
Gesamtsystem des
Human Ressource
Managements
(vgl. Beyer: Personal-
management)

Alle diese Faktoren tragen zum Führungserfolg bei. Dadurch entstehen dem Unternehmen, den Kunden und auch dem einzelnen Mitarbeiter Nutzen (s.o.).

2 Einflüsse auf die Personalarbeit

Heute befinden sich Gesellschaft und Arbeitswelt in einem stetigen Wandel: neue Technologien kommen auf, Verfahren ändern sich und auch der Mensch selbst entwickelt andere Interessen. Personalarbeit führt langfristig nur dann zum Erfolg, wenn sie solche Tendenzen frühzeitig erkennt und integriert.

2.1 Gesellschaftliche Entwicklungen

2.1.1 Wertewandel⁶

„Es genügt nicht, nur fleißig zu sein – das sind die Ameisen. Die Frage ist vielmehr: Wofür sind wir fleißig?“

(Thoreau, 1817-1882)

Noch in den 60er Jahren richtete sich das gesamte Leben nach der Arbeit aus – oberste Tugend war damals eine pünktliche und ordentliche Pflichterfüllung. Seitdem hat in Deutschland ein starker Wertewandel stattgefunden. Seine Ursachen sind vor allem die zunehmende Individualisierung der Gesellschaft und ein allgemein höherer Bildungsstand.

Wertewandel

Beruf und Freizeit stehen nun auf einer Stufe. Die Menschen wollen genießen und sich selbst entfalten. Als Folge davon steigen ihre Ansprüche an die Arbeit: sie soll interessant und persönlich bereichernd sein sowie ein hohes Maß an Selbstbestimmung ermöglichen.

Welche Werte gewinnen an Gewicht, welche verlieren?

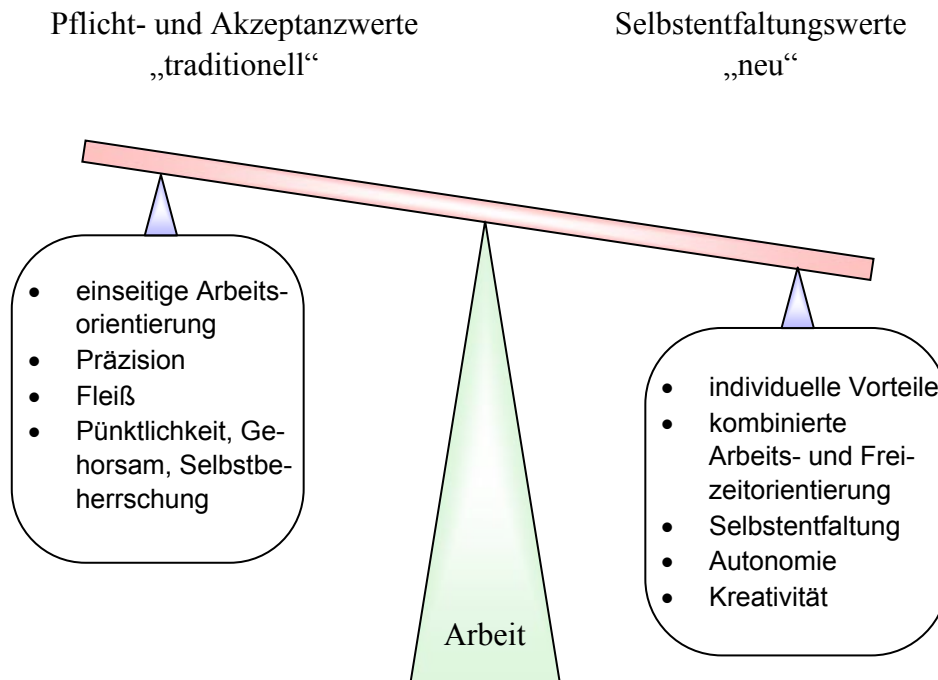


Abbildung 5
Wertewandel als Gewichtsverlagerung
(vgl. Beyer: Personalmanagement)

Parallel zur Verschiebung der Werte, wird oft deren Verfall angeprangert. Man hört den Vorwurf, „die heutige Generation wolle nichts mehr leisten“. Doch das stimmt so nicht. Im Gegenteil: die Leistungsbereitschaft ist eher noch gestiegen. Allerdings sind Mitarbeiter kritischer geworden. Sie hinterfragen häufiger den Sinn ihrer Arbeit und streben eine „Work-Life-Balance“⁷ an.

Den Wertewandel erleben jedoch nicht alle Menschen in gleicher Weise. Es gibt individuell und zwischen einzelnen Arbeitskräftegruppen Unterschiede:

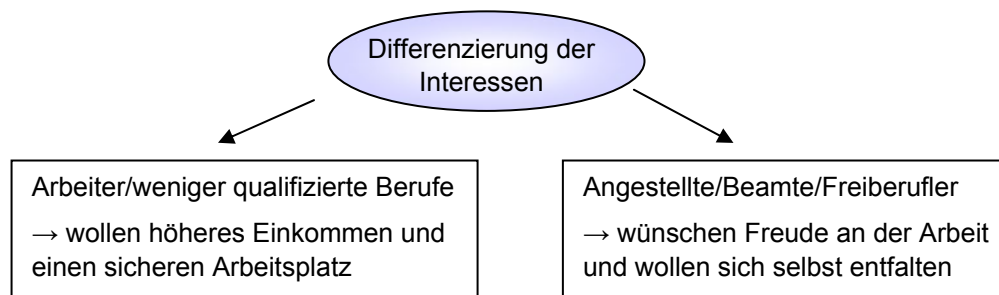


Abbildung 6
Differenzierung der Interessen
(vgl. Beyer: Unterlagen zur Vorlesung)

Wie kann das Personalmanagement auf den Wertewandel reagieren?

- Führungskräfte in der Motivierung ihrer Mitarbeiter schulen und dafür sorgen, dass diese Anerkennung bekommen
- den Mitarbeitern Verantwortung übertragen (= Empowerment)
- Wahlleistungen aus Cafeteria-System⁸ anbieten (möchte der einzelne lieber mehr Freizeit, mehr Entgelt oder z.B. einen Dienstwagen?)
- ...

Konsequenzen für das Personalmanagement

2.1.2 demographischer Wandel⁹

Durch den starken Geburtenrückgang und längere Ausbildungszeiten verschiebt sich die Altersstruktur. Der Anteil der über 50-jährigen Arbeitnehmer wird spürbar wachsen, während weniger junge nachkommen.

demographischer Wandel

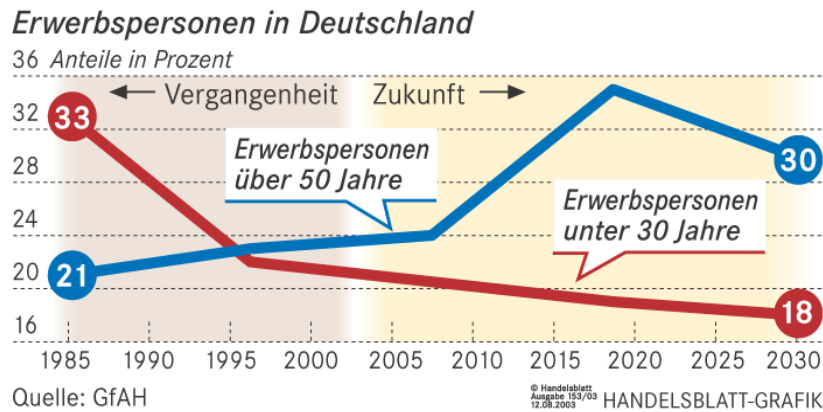


Abbildung 7
Entwicklung der Erwerbspersonen in Deutschland
(vgl. Handelsblatt vom 12.08.2003)

Für Unternehmen bedeutet dies zweierlei:

- verstärkter Wettbewerb um junge Köpfe
 - sie können es sich nicht mehr leisten, das Potential älterer Arbeitnehmer zu vernachlässigen (wurden bisher z.B. in den Ruhestand abgeschoben oder bei Weiterbildungen übergangen)
- Forderung: Aufgaben an die Bedürfnisse älterer anpassen (manchmal hilft schon eine größere Schrift am Bildschirm) und sie an Bildungsmaßnahmen beteiligen. So kann man ihre spezifischen Stärken wie größere Erfahrung oder besseres Urteilsvermögen nutzen.

Aus der Praxis...

Wie man die Demographie überlisten will

Seit vier Jahren schult Daimler-Chrysler seine Lehrlinge auf ganz neue Weise: statt wie bisher jeden Arbeitsschritt zuerst erklärt zu bekommen, versuchen sie nun sich das Wissen selbst zu erarbeiten – in der Gruppe und an echten Autos.

Diese Methode ist Teil eines Programms, mit dem der Konzern auf den demographischen Wandel reagiert. Mitarbeiter sollen auf lebenslanges Lernen vorbereitet werden, um auch im Alter noch flexibel zu sein.

Denn bis jetzt haben vor allem ältere Angst vor dem Wandel und wehren sich gegen die bei Daimler-Chrysler häufig eingesetzte Job Rotation. Die Jugendlichen sollen hier Vorbild sein, an dem sich ältere gern etwas abschauen.

Um ältere darüber hinaus körperlich fit zu halten, gibt es spezielle Gymnastik- und Sportgruppen.

Auch andere Firmen werden aktiv. So spannt die ZF Passau junge und ältere Mitarbeiter in Tandems zusammen, um für wechselseitigen Wissenstransfer zu sorgen.

(Quelle: Handelsblatt vom 12.08.03)

2.2 Technologische und organisatorische Einflüsse¹⁰

2.2.1 Technologie

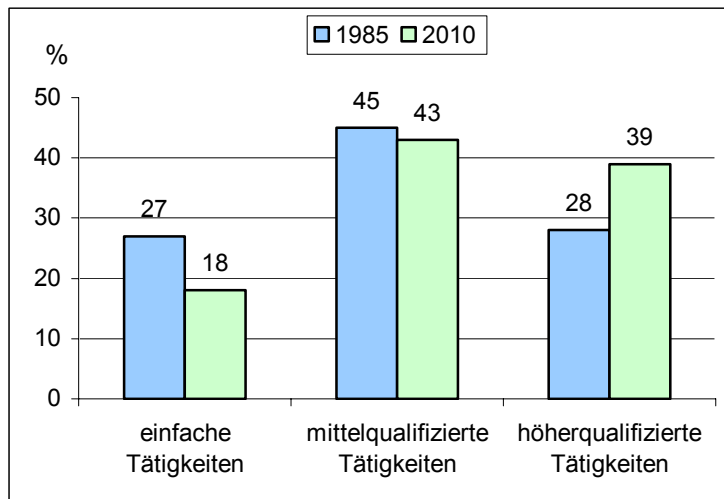
Technologie

In der Produktion kommen neue Techniken und computergesteuerte Fertigungsverfahren auf.

Das führt einerseits dazu, dass viele Herstellungsschritte automatisiert (= Mensch-Maschine-Substitution) bzw. überflüssig werden (weniger wartungsintensiv und reparaturanfällig). So fallen viele „einfache“ Arbeitsplätze weg.

Andererseits benötigen die Mitarbeiter nun oft ganz andere Kenntnisse als bisher, um diese Maschinen steuern und programmieren zu können. Neben dem quantitativen (Anzahl der Mitarbeiter) ändert sich also auch der qualitative Personalbedarf. Wer es nicht schafft, sich das nötige Wissen anzueignen, hat schlechte Karten.

Entwicklung des Personalbedarfs nach Qualifikationsniveau¹¹:



Erläuterungen:

einfache Tätigkeiten: z.B. Hilfstätigkeit in Produktion

mittelqualifizierte Tätigkeiten: z.B. Maschinen einrichten, Sachbearbeiter

höherqualifizierte Tätigkeiten: z.B. Führungsaufgaben

Abbildung 8

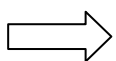
Entwicklung des Personalbedarfs nach Qualifikationsniveau

(vgl. Jung: Personalwirtschaft)

Neue Technologien setzen sich auch in anderen Unternehmensbereichen, in Büro und Verwaltung durch. So wird das Intra-/Internet zum allgemeinen Informationsmedium, aus dem sich Mitarbeiter Wissen und Arbeitsunterlagen besorgen müssen. Die Kommunikation mit Kollegen und Kunden läuft gleichfalls oft darüber ab.

Ein weiteres Beispiel: kaum ein Arbeitsplatz kommt heute ohne den Einsatz von Computern aus. Deren Software wird ständig erweitert und verbessert – Mitarbeiter müssen also konstant lernen und ihr Wissen erweitern.

Insgesamt veraltet Wissen (sei es technisches, EDV-Kenntnisse etc.) viel schneller: die Halbwertszeit des Wissens¹² nimmt fortlaufend ab.



Personalmanagement sollte lebenslanges Lernen fördern sowie gezielt betriebliche Aus- und Weiterbildung betreiben.

2.2.2 Organisation

Neue Technologien, ein verschärfter Wettbewerb auf den Absatzmärkten und der steigende Kostendruck zwingen viele Unternehmen dazu, ihre Strukturen zu entschlacken und zu flexibilisieren.

Für die Mitarbeiter bedeutet dies, dass auch sie sich ändern müssen (vgl. Module Ziele organisatorischer Gestaltung und Change Management), z.B.:

- neue Formen der Arbeitsgestaltung: Gruppenarbeit, Job Enlargement, Job Rotation, Job Enrichment¹³
- andere Arbeitszeit- (richtet sich u.a. nach Arbeitsanfall) und Entgeltsysteme (leistungsorientiert, Cafeteriasystem)
- sich neues Wissen (selbständig) aneignen

Wie kann das Personalmanagement den Wandel unterstützen?

- ▶ Mitarbeiter vom Wandel überzeugen (Informieren, Motivieren, Anreize in Aussicht stellen, ihre Bedenken/Ängste ernst nehmen, ...)
- ▶ verstärkt in Aus- und Weiterbildung investieren
- ▶ Führungskräfte und Vorgesetzte als Multiplikatoren schulen
- ▶ bei Schwierigkeiten vermitteln und individuelle Lösungen suchen
- ▶ sorgfältige Personalauswahl (Sind Bewerber lernbereit und flexibel? Haben Sie Potential?)

Organisation

Wie das Personalmanagement den Wandel unterstützen kann

2.3 Internationale Einflüsse¹⁴

Unternehmen agieren zunehmend auf globalen Märkten. Kunden und Lieferanten stammen aus dem Ausland, die Produktion oder ganze Firmenteile sind nicht mehr in Deutschland angesiedelt. Man kauft Betriebe in entfernten Ländern auf oder stellt Manager einer anderen Nationalität ein. Viele Facetten also.

Die Internationalisierung bietet für Unternehmen viele Chancen: höhere Umsätze (Erschließen neuer Absatzmärkte und Nutzen von Preisvorteilen durch z.B. niedrige Löhne) und die Möglichkeit, ausländische High Potentials zu werben und von ihrem Know-How zu profitieren.

Aber dieses Engagement kann leicht schief gehen. Das liegt oft nicht an falscher Finanz- oder Absatzplanung, sondern hat „menschliche“ Ursachen. So scheitern viele Kooperationen in- und ausländischer Firmen an mangelnden Sprach- und Kulturkenntnissen, entsandte Manager werden nicht akzeptiert.

Internationale Einflüsse

Chancen

Risiken

Wo können sich Probleme ergeben? Auf was sollte man achten?

- Verständigungsprobleme: mangelnde Sprachkenntnisse – aber oft auch Unkenntnis von Konventionen

Worauf zu achten ist

Beispiel Japan: ein Nicken bedeutet nicht immer ja, sondern ist nur Ausdruck von Höflichkeit – und es gehört sich nicht, bei Verhandlungen sofort über geschäftliches zu reden.

- bei längeren Auslandsaufenthalten: wie gelingt die Integration in die fremde Gesellschaft („Kulturschock“)? Was ist bei der Rückkehr zu beachten?
- Wie geht man mit unterschiedlichen Ausbildungsniveaus um? Wie mit anderen Arbeitsauffassungen und –methoden?
- Kann man fremde Wertevorstellungen und eigene Unternehmensphilosophie miteinander vereinbaren?

Das Personalmanagement kann solche Probleme entschärfen und so zum Erfolg des internationalen Engagements von Unternehmen beitragen. Einige Maßnahmen dabei sind:

Was das Personalmanagement zum Gelingen beitragen kann

- ▶ Förderung der interkulturellen Kompetenz aller Mitarbeiter (Toleranz, Offenheit gegenüber Neuem, Sprachkenntnisse, Informationen über fremde Kulturen, etc.)
- ▶ Suche nach Führungskräften auf die internationale Ebene ausdehnen
- ▶ Hilfe bei Organisation von Auslandsaufenthalten (z.B. nur geeignete Mitarbeiter dafür auswählen, Unterkunft und Kontakte zu Leuten vor Ort vermitteln, evtl. Lohnzuschuss, Rückkehrplan erstellen)

Aus der Praxis... Volkswagen-Kultur für Škoda

Vor einigen Jahren bildeten der tschechische Autobauer Škoda und Volkswagen ein Joint Venture. Dabei sollten die Tschechen auch die VW-Unternehmenskultur kennen lernen. Bis jetzt waren sie zwar sehr stolz auf ihr Unternehmen, das seit über 100 Jahren „hervorragende Automobile“ herstellte, zeigten aber wenig kundenorientiertes Verhalten: „die Kunden sollten ruhig warten, bis sie an der Reihe waren“. Auch selbständiges Arbeiten wurde nicht honoriert, „Kontrolle war besser“.

So stand schnell das Ziel fest: Mitarbeiter sollten lernen, sich kundenorientiert zu verhalten, und mehr Verantwortung übernehmen.

Um dies zu erreichen, setzte man verschiedene Maßnahmen ein, z.B.

- Einarbeitungsprogramme für neue Mitarbeiter
- Schulung aller Beschäftigten über Gesamtprodukt, Arbeitssysteme etc. durch VW-Leute, die lange vor Ort waren
- on-job-Qualifizierung von Tschechen in deutschen Niederlassungen

Letztlich Erfolg brachte aber erst die interne Neubesetzung von Schlüsselpositionen und die Einstellung einiger tausend Jugendlicher, die in der firmeneigenen Berufsschule nach deutschem Vorbild unterrichtet wurden.

(Quelle: Oechsler: Personal und Arbeit)

Literatur zum Thema

Pietschmann, Bernd / Bell, Christa

Das Personal als Unique Selling Position. In: Personal, 01.04.1999

Jung, Hans

Personalwirtschaft. Oldenbourg Verlag. München 2003

Kommentare

- ¹ Vgl. BEYER: Personalmanagement
JUNG: Personalwirtschaft
PIETSCHMANN / BELL: Das Personal als Unique Selling Position, in: Personal 04/1999
- ² Vgl. www.synergie.de.vu/: Ressourcenmanagement im Unternehmen
- ³ Vgl. www.synergie.de.vu/: Der strategische Erfolg von Unternehmen
- ⁴ Vgl. BEYER: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre als Synergiemanagement
BERTHEL / BECKER: Personalmanagement
- ⁵ Vgl. BEYER: Unterlagen zur Vorlesung „Synergiemanagement“. Kapitel Verhaltensprozesse
- ⁶ Vgl. BEYER: Personalmanagement
JUNG: Personalwirtschaft
HOSS: Personalwirtschaft an der Schwelle zum 21. Jahrhundert, in: Personal 12/1996
- ⁷ **Work-Life-Balance**
Work-Life-Balance bezeichnet ein ausgeglichenes Verhältnis zwischen Arbeit und Freizeit/Familie. Dahinter steht die These, dass Menschen, sofern dies gelingt, im Beruf besonders leistungsfähig und motiviert sind. Sie müssen dann nicht Stress von daheim auf die Arbeit mitnehmen und umgekehrt. Was jemand als ausgeglichen empfindet, ist subjektiv. Unternehmen können dies z.B. durch flexible Arbeitszeiten fördern.
- ⁸ **Cafeteria-System**
Das Cafeteria-System ist ein Konzept der flexiblen Entgeltgestaltung. Aus einem Angebot an Sozialleistungen und übertariflichen Leistungen stellt der Arbeitnehmer sein persönliches Bündel an Leistungen wie ein Menü in der Cafeteria zusammen. So kann er sich je nach seinen persönlichen Präferenzen zum Beispiel für einen Firmenwagen, für einen Zuschuss zur Lebensversicherung oder für ein besonderes Arbeitgeberdarlehen entscheiden.
- ⁹ Vgl. PIETSCHMANN / BELL: Das Personal als Unique Selling Position, in: Personal 04/1999
BERTRAM / FREITAG: Die schwäbische Lernfabrik – Wie Daimler die Demographie überlisten will, in: Handelsblatt vom 12.08.03
- ¹⁰ Vgl. JUNG: Personalwirtschaft
BEYER: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre als Synergiemanagement
GLAUBITZ / KRUG: Trends und Herausforderungen zukünftiger Personalarbeit, in: Personal 01/1999
- ¹¹ Vgl. JUNG: Personalwirtschaft, S.838
- ¹² **„Halbwertszeit des Wissens“** bezeichnet den Zeitraum, nach dem die Hälfte der Kenntnisse veraltet sind. Dieser Verfall geht immer schneller: bei EDV-Wissen ist sie schon nach etwa einem Jahr erreicht, bei beruflichem Fachwissen nach drei Jahren. Daher ist lebenslanges Lernen ein Muss.
(vgl. Abbildung dazu im Modul Organisationsentwicklung)
- ¹³ siehe Modul Organisationsentwicklung
- ¹⁴ Vgl. BECKER: Personalentwicklung
BERTHEL / BECKER: Personalmanagement