

ABWL & Innovation- Band 4

Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Innovation

Prof. Dr. Dr. h.c. Ulrich Wehrlin (Hrsg.)

Human Resource Management

Grundlagen und Konzepte moderner Personalarbeit im wirtschaftlichen
und sozialen Kontext – Personalwirtschaftslehre – Personalführung –
Personalmanagement – Personalentwicklung

Prof. Dr. Dr. h.c. Ulrich Wehrlin

OPTIMUS

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Wehrlin, Prof. Dr. Dr. h.c. Ulrich:

Human Resource Management

Grundlagen und Konzepte moderner Personalarbeit im wirtschaftlichen und sozialen Kontext
– Personalwirtschaftslehre - Personalführung - Personalmanagement – Personalentwicklung
ISBN 978-3-86376-115-8

Vorgänger:

ISBN-10: 3869242310

ISBN-13: 978-3869242316

AVM - Akademische Verlagsgemeinschaft München;

Auflage: 1., Aufl. (13. März 2012)

Alle Rechte vorbehalten

2. Auflage 2014

© Optimus Verlag, Göttingen

© Coverfoto violetkaipa - Fotolia.com

Printed in Germany

Papier ist FSC zertifiziert (holzfrei, chlorfrei und säurefrei,
sowie alterungsbeständig nach ANSI 3948 und ISO 9706)

Das Werk, einschließlich aller seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes in Deutschland ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	VII
1 Einleitung	1
2 Grundlagen des Human Resource Management.....	5
2.1 Begriff und Bedeutung des Human Resource Management	5
2.2 Begriff Personalwirtschaft	6
2.3 Personalwirtschaft und personelle Verfügbarkeit/Wirksamkeit.....	6
2.3.1 Personalwirtschaft und personelle Verfügbarkeit.....	6
2.3.1.1 Personalbedarfsermittlung	7
2.3.1.2 Personelle Kapazitätsanpassung.....	7
2.3.1.3 Personalauswahl.....	8
2.3.1.4 Personaleinstellung und –Integration	8
2.3.1.5 Gestaltung der Arbeitszeit	8
2.3.1.6 Aufhebung von Arbeitsverhältnissen	8
2.3.2 Personalwirtschaft und Personelle Wirksamkeit	9
2.3.2.1 Qualifizierung der Mitarbeiter	9
2.3.2.2 Laufbahngestaltung	9
2.3.2.3 Aufgabengestaltung.....	10
2.3.2.4 Entgeltgestaltung	10
2.3.2.5 Personalführung.....	11
2.4 Begriff und Aufgaben des Personalmanagements	11
3 Aufgaben- und Gestaltungsbereiche der Personalwirtschaft.....	15
3.1 Personalwirtschaftliche Aufgaben	15
3.1.1 Personalplanung	16
3.1.1.1 Quantitative Personalplanung.....	16
3.1.1.2 Qualitative Personalbedarfsplanung.....	17
3.2 Personalbeschaffung	17
3.2.1 Personalanforderung.....	18

3.2.2	Personalanwerbung	19
3.2.3	Interne Personalbeschaffung	23
3.2.4	Externe Personalbeschaffung	27
3.3	Arbeitszeitregelungen	29
3.3.1	Arbeitszeit	29
3.3.2	Arbeitszeitmodelle	30
3.4	Entgelthöhe	31
3.4.1	Einflussfaktoren der Entgelthöhe	31
3.4.2	Zeitlohn	32
3.4.3	Akkordlohn	32
3.4.4	Prämien	33
3.5	Führung und Delegation	33
3.6	Bildungsbedarfsanalyse	35
3.7	Bildungscontrolling	35
3.8	Personalportfolio	44
3.9	Personalbeurteilung und -Controlling	44
3.9.1	Assessment-Center	44
3.9.2	Personalbeurteilung	45
3.9.3	Mitarbeiterbefragungen	46
3.9.4	Personalinformationssystem	46
3.9.5	Personalkostenrechnung	46
3.9.6	Kennzahlensysteme	47
3.9.7	Personalstatistik	47
3.10	Kennzahlen im Personalcontrolling – Personalbereitstellung und -Einsatz	47
3.10.1	Personalbedarf und Personalstruktur	48
3.10.2	Personalbeschaffung	49
3.10.3	Personaleinsatz	49
3.10.4	Personalentwicklung	50
3.10.5	Personalfreisetzung	51

3.10.6	Personalentlohnung.....	52
3.10.7	Personalkostenplanung / Personalkostenkontrolle	53
3.10.8	Controlling im kybernetischen Kontext.....	53
4	Personalmanagement - Führung und Organisation.....	63
4.1	Ziele und Handlungsfelder des Personalmanagements	63
4.2	Führungsstile und Managementprinzipien	63
4.2.1	Führungsstile	63
4.2.1.1	Systematisierung der Führungsstile	63
4.2.1.2	Verhaltensgitter	66
4.2.1.3	Grundformen der Führungsstile	69
4.2.1.3.1	Patriarchalischer Führungsstil	70
4.2.1.3.2	Passiver Führungsstil	70
4.2.1.3.3	Autoritärer Führungsstil	71
4.2.1.3.4	Kooperativer Führungsstil	72
4.2.1.3.5	Charismatischer Führungsstil	74
4.2.1.3.6	Bürokratischer Führungsstil.....	75
4.2.1.3.7	Autokratischer Führungsstil	75
4.2.1.3.8	Laissez-Faire-Führungsstil	76
4.2.1.4	Führungsstil und Consideration – Initiating structure....	77
4.2.1.5	Horizontale und vertikale Kommunikation	77
4.2.2	Darstellung der Management-by-Prinzipien als Führungsmodelle.....	79
4.2.2.1	Management by Exception - Führung durch Ausnahmeeingriff	79
4.2.2.1.1	Grundvorstellungen des Leitbildes und Instrumente.....	79
4.2.2.1.2	Motivation und Leistung	80
4.2.2.1.3	Führungsprozess im kybernetischen AR-Modell.....	81
4.2.2.1.4	Implikationen	83

4.2.2.2	Management by Objectives – Führung durch Vorgabe von Zielen	85
4.2.2.2.1	Der Ansatz von Humble und Odiorne.....	85
4.2.2.2.1.1	Grundvorstellungen	85
4.2.2.2.1.2	Implikationen.....	87
4.2.2.2.2	Der Ansatz von Carroll	88
4.2.2.2.2.1	Grundvorstellungen des Leitbildes und Instrumente.....	88
4.2.2.2.2.2	Motivation und Leistung.....	92
4.2.2.2.2.3	Anreize und Erwartungen	94
4.2.2.2.2.4	Führungsprozess im kybernetischen AR-Regelkreis-Modell.....	96
4.2.2.2.2.5	Implikationen.....	103
4.2.2.2.3	Gesamtbeurteilung des Management by Objectives	105
4.2.2.3	Management by Delegation	106
4.2.3	Das Harzburger Modell.....	109
4.2.3.1	Grundvorstellungen des Leitbildes und Instrumente	109
4.2.3.2	Motivation und Erwartungen	116
4.2.3.3	Führungsprozess im kybernetischen AR-Regelkreis- Modell	122
4.2.3.4	Implikationen.....	127
4.2.4	Das SIB-DIB / MAM-Management-System	129
4.2.4.1	Grundvorstellungen des Leitbildes und Instrumente	129
4.2.4.2	Motivation und Erwartungen	131
4.2.4.3	Führungsprozess im kybernetischen AR-Regelkreis-Modell	134
4.2.4.4	Implikationen.....	136
4.2.5	Das St. Galler Führungsmodell	138

4.2.5.1	Grundvorstellungen des Leitbildes und Instrumente	138
4.2.5.2	Umweltoffenheit und kybernetischer Systembezug	140
4.2.5.3	Evolutionäre Entwicklung	142
4.2.6	Eignung der Management-Prinzipien als Führungsmodell.....	144
4.3	HRM – Human organization - Consideration – Initiating strukture: Mitarbeiterorientierte Organisations- und Führungssysteme.....	146
4.3.1	Human Resource Management / HRM.....	146
4.3.2	Leistungsmotivierendes Führungssystem	154
4.3.3	Führung mit Zielen und Selbststeuerung.....	155
5	HRM und Organisationsentwicklung.....	157
5.1	Organisationsentwicklung als geplanter Wandel	157
5.2	Team- / Projektmanagement und Organisationswandel	160
5.2.1	Produkt- / Kunden- / Projektmanagement-Organisationen.....	160
5.2.2	Strategische Geschäftseinheit / SGE-Organisation / Divisions	163
5.2.3	Parallel-Hierarchie / Fellow-Projektsystem.....	165
5.2.4	Projekt-Team / Task-forces.....	166
5.2.5	Innovationsprozesse und Parallelorganisation	167
5.2.6	Mischform der Organisationsstruktur	170
5.2.7	Organisationswandel und Anpassungsprozesse	173
5.3	Dynamik Promotoring	179
5.4	Anforderungen an die Organisationsentwicklung	181
5.5	Kulturwandel - Teamentwicklung und Akzeptanz	187
6	Anforderungen an Führungskräfte und Konsequenzen für die Entwicklung von Führungskompetenzen	189
6.1	Anforderungen an Manager und Führungspersönlichkeiten.....	189
6.2	Was sind Führungskompetenzen?.....	195
6.3	Entwicklung und Verbesserung der Führungskompetenzen	200
6.3.1	Stärkenorientierung	200

6.3.2	Kompetenzen erfolgreicher Leader und Manager.....	202
6.3.2.1	Eigenmotivation/Lebenseinstellung/Bildung.....	202
6.3.2.2	Grundperspektiven des Denkens.....	205
6.3.2.3	Persönlichkeitsmerkmale und Profilstärkung.....	207
6.4	Führungsstil und Relevanz der Austauschbeziehung.....	217
6.4.1	Austausch und Arbeitszufriedenheit.....	217
6.4.2	Mitarbeiterbindung und ethische Führung.....	223
6.5	Abhängigkeit von der jeweiligen Unternehmensgröße.....	225
7	Optimierung des HRM.....	227
7.1	Human Resource Management im Wandel.....	227
7.2	Verbesserung der Informiertheit / Informationsverarbeitung und Planung:.....	229
7.3	Digitalisierung und digitale Personalakten.....	230
7.4	Elektronischer Versand.....	231
7.5	Qualifizierung, Beurteilung und Organisationsentwicklung.....	233
8	Schlussbetrachtung.....	237
	Literaturverzeichnis.....	255

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Aufgaben des Personalwesens	16
Abb. 2	Ermittlung des quantitativen Personalbedarfs	17
Abb. 3	Übersicht: Karriere- und Arbeitsmarktportale	22
Abb. 4	Zeitlohn - Lohnkostenkurve	32
Abb. 5	Akkordlohn – Lohnkostenkurve	32
Abb. 6	Anzahl der Beschäftigten nach Betriebsgröße	38
Abb. 7	Umfrageergebnisse zu den Zielen des Bildungscontrolling: Anteile von "sehr wichtig" in Prozent	40
Abb. 8	Umfrageergebnisse zu den Zielen des Bildungscontrolling: Kostenarten der betrieblichen Weiterbildung Anteile der Betriebe in Prozent	41
Abb. 9	Assessment-Center	45
Abb. 10	Personalbedarf und Personalstruktur	48
Abb. 11	Personalbedarf	49
Abb. 12	Bewerber pro Arbeitsplatz	49
Abb. 13	Arbeitsproduktivität	50
Abb. 14	Personalentwicklung.....	51
Abb. 15	Ausbildungsquote und Struktur der Bildungsmaßnahmen	51
Abb. 16	Fluktuationsrate	52
Abb. 17	Krankheitsquote und Lohnformenstruktur	53
Abb. 18	Personalintensität und Personalzusatzkostenquote.....	53
Abb. 19	Grundformen der betrieblichen Überwachung.....	55
Abb. 20	Der Controlling-Prozess – operative und strategische Erfolgs-Ergebnis-Kontrolle als Führungsinstrument im kybernetischen Regelkreis-Modell / AR-Modell.....	56
Abb. 21	GAP-Lückenanalyse als Grundlage frühzeitiger Anpassungsreaktionen des Managements	60
Abb. 22	Controlling-Funktionen	61
Abb. 23	Handlungsfelder des Personalmanagements.....	63

Abb. 24	Das Verhaltensgitter Managerial GRID nach Blake und Mouton – Führungsverhalten nach Sach- und Menschenorientierung	67
Abb. 25	Horizontale und Vertikale Kommunikation in der Organisation	79
Abb. 26	Management by Exception als Management-Prinzip im Regelkreis-Modell / AR-Modell	82
Abb. 27	Der Zielfindungsprozess als Haupt-Instrumente des Managements by Objectives	91
Abb. 28	Einflussmöglichkeit des Mitarbeiters im gemeinsamen Zielfindungsprozess „mutual goal setting“, dem sechs-stufigen Kaskaden-Prozess des Managements by Objectives.	99
Abb. 29	Management by Objectives – verhaltenstheoretischer Ansatz der Führung durch Vorgabe von Zielen nach Carroll im kybernetischen Regelkreis-Modell / AR-Modell.....	102
Abb. 30	Einbezug des Mitarbeiters im verhaltenstheoretischen Ansatz des Managements by Objectives nach Carroll.....	104
Abb. 31	Das Harzburger Modell im kybernetischen Regelkreis-Modell / AR-Modell	126
Abb. 32	Einflussmöglichkeit des Mitarbeiters bei der Erarbeitung der Funktionsbeschreibung im sechsstufigen Prozess des SIB-Modells	133
Abb. 33	Das Unternehmenskonzept des St. Galler Führungsmodells	141
Abb. 34	Grundzüge des St. Galler Führungsmodells	143
Abb. 35	Führungsrelevante Annahmen, Empfehlungen und Erwartungen der grundlegenden mitarbeiterorientierten Managementmodelle	148
Abb. 36	HRM-Produktivitätssteigerungsstrategie nach Schuster	150
Abb. 37	Führung durch Anreize entsprechend der Bedürfnishierarchie nach Maslow.....	153
Abb. 38	Mischform von Produkt- und Kundenmanagement-Organisation	162
Abb. 39	Gestaltungsmöglichkeiten der Projektmanagement-Organisation	163

Abb. 40	Sekundärorganisation strategischer Geschäftseinheiten / Divisionen in der dualen Organisation	164
Abb. 41	Charakteristika einer Task-force	167
Abb. 42	Parallelorganisation / Primär- und Sekundärorganisation im Vergleich	168
Abb. 43	Vor- und Nachteile unterschiedlicher Formen der Unternehmensstruktur	172
Abb. 44	Einflusspotential – Basis der Früherkennung für das Krisenvermeidungsmanagement	174
Abb. 45	Neun-Punkte-Managementregeln / Zielkatalog für Organisationsveränderungen der National Training Laboratories NTL	177
Abb. 46	Unterschiede zwischen strukturellem und kulturellem Wandel nach Dyer	178
Abb. 47	Anforderungen an den Dynamik-Promotoren nach Pümpin als Simultan-Management-Strategie im Unternehmenskulturwandel	180
Abb. 48	Praktizierte Matrixformen	184
Abb. 49	Verhaltensregeln für die erfolgreiche Umsetzung des Kulturwandels nach Peters	188
Abb. 30	Kategorisierung der Managereigenschaften nach Müller als Mind-Map	209
Abb. 31	Manager-Testprofil am Beispiel eines Dipl.-Ingenieurs mit Unternehmerpotenzial	214
Abb. 32	Maßnahmen der Profilstärkung von Managern	215
Abb. 33	Ergebnis der Umfrage nach den besonders gefragten Manager-Typen	216
Abb. 34	Managereigenschaften die wichtiger / unwichtiger geworden sind	217

1 Einleitung

Das wirtschaftliche und soziale Geschehen in Unternehmen, Organisationen, Verwaltungen, Universitäten und Hochschulen wird im Wesentlichen vom Denken und Handeln zahlreicher zusammen wirkender Personen bestimmt. Das Management der Human Resources und insbesondere die strategieorientierte Führung und teamorientierte Zusammenarbeit von Mitarbeitern in allen Hierarchiestufen bestimmt zunehmend den Erfolg von Unternehmen und Institutionen. So werden bspw. die für die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit erforderlichen Innovationen durch die erfolgreiche Zusammenarbeit von Menschen hervorgebracht.

Bevor eine Idee zur erfolgreichen Innovation wird, muss sie erst die Möglichkeit dazu haben, sich zu entfalten. Bei allem, was im Unternehmen geschieht, getan oder unterlassen wird, mit mehr oder weniger großem Erfolg oder Misserfolg geschaffen, produziert und vermarktet wird, sind das Engagement der Menschen und die vorgegebenen Rahmenbedingungen maßgeblich beteiligt. Für die Interaktion bestehen meist Grenzen. Handlungen und Entscheidungen werden im Rahmen der Möglichkeiten getroffen. Der Aktionsrahmen ist in zweifacher Hinsicht relevant.

Zum einen agieren die Menschen im Unternehmen bzw. in einer Organisation. Die verfügbaren Mittel bzw. Ressourcen sind begrenzt und zwingen zum wirtschaftlichen Handeln. Der Handlungsrahmen von Mitarbeitern wird durch die Unternehmensleitung und das Management vorgegeben.

Das Tempo des Wandels in den Bereichen des wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Systems ist in den vergangenen Jahren immer schneller, dynamischer und turbulenter geworden. Dazu kommt eine gewisse Komplexität - vieles wird komplizierter, widersprüchlicher und schwer abzuschätzen. Für die Unternehmensführung sind diese Rahmenbedingungen des Umweltsystems besonders relevant. Die Systeminterdependenzen des Simultan-Managementsystems verdeutlichen diese Abhängigkeit der Führung von den Umweltfaktoren.

*„Im Mittelpunkt des Managements
steht der Mensch...“*

Peter Drucker

Der Begriff Human Resource Management lässt sich definieren als: „neuere, im angelsächsischen Bereich mittlerweile durchgängig benutzte Bezeichnung für Personalmanagement. Betont werden soll der Ressourcencharakter des Personals.“²

Die Bedeutung und der Gegenstand des Human Resource Management lassen sich wie folgt beschreiben: „In einer wissensbasierten Wirtschaft spielt der Produktionsfaktor Mensch eine immer wichtigere Rolle für die Wettbewerbsfähigkeit von Betrieben. Deshalb nehmen die Fragen des Human Resource Management eine prominente Position im Fächerkanon der Betriebswirtschaftslehre ein. In der Forschung arbeiten wir theoretisch und empirisch an verschiedenen ungelösten Problemen des Human Resource Managements von der Auswahl der Beschäftigten, deren Motivation, Bindung an den Betrieb und Weiterentwicklung bis zur Pensionierung. Durch die Vermittlung eines allgemeingültigen, theoretisch und empirisch fundierten Grundlagenwissens sollen sich die Studierenden eine ökonomische Denkweise aneignen, die sie in die Lage versetzt, als Entscheidungsträger in einer konkreten Problemsituation spezifische Einzelfallstrategien abzuleiten.“³

„Ausgangspunkt ist dabei der Beschäftigte als Produktionsfaktor und dessen Bedeutung für das wirtschaftliche Geschehen, insbesondere im Kontext des betriebswirtschaftlichen Organisationsproblems. Im Vergleich zu anderen Produktionsfaktoren weisen Beschäftigte spezifische Eigenheiten auf und stellen besondere Herausforderungen dar, die als Koordinations- und Motivationsproblem zusammengefasst werden können.“⁴

Personalwirtschaft „ist eine in allen Organisationen auftretende Funktion, deren Kernaufgabe darin zu sehen ist, die notwendigen Human-Ressourcen in quantitativer, qualitativer, räumlicher und zeitlicher Hinsicht langfristig sicher-

² Gabler Wirtschaftslexikon: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/human-resource-management.html> - Stand: 02.01.12.

³ Zwick, Thomas: Ludwig-Maximilians-Universität München
<http://www.hrm.bwl.uni-muenchen.de/index.html> – Stand: 03.01.2011.

⁴ Zwick, Thomas: Ludwig-Maximilians-Universität München
<http://www.hrm.bwl.unimuenchen.de/index.html> – Stand: 03.01.2012.

zustellen und die mit dem Einsatz von arbeitenden Menschen zusammenhängenden rechtlichen, sozialen und verwaltungstechnischen Problemen zu lösen.“⁵

Die Personalwirtschaft „umfasst alle mitarbeiterbezogenen Aufgabenbereiche im Unternehmen, die zur Realisation der strategischen Unternehmensziele beitragen.“⁶

„Mit dem Begriff Personalwirtschaft ist der Umgang mit lebendiger Arbeit in Wirtschaftsorganisationen bzw. Unternehmen gemeint. Alternative Bezeichnungen sind Personalwesen, Personalmanagement, teilweise auch Personalpolitik sowie Human Resource Management. Personalwirtschaftliches Gestalten und Handeln lässt sich zwei Problemkreisen zuordnen, nämlich erstens der personellen Verfügbarkeit und zweitens der personellen Wirksamkeit.“⁷

Zu den Gestaltungs- und Handlungsfeldern der personellen Verfügbarkeit gehören:

- Die Personalbedarfsermittlung,
- Die Anpassung der personellen Kapazität,
- Die Personalauswahl mit Selektionsentscheidungen,
- Die Einstellung und Eingliederung,
- Die Arbeitszeitgestaltung,
- Die Trennung von Mitarbeitern.

Die personalwirtschaftliche Hauptaufgabe besteht darin, dass das für den Leistungsprozess erforderliche Personal verfügbar ist. Dadurch soll die Basis für die Leistungserstellung des Unternehmens gewährleistet werden. Dies erfordert die Erfüllung der Anforderungen der Geschäftsführung an die Personalwirtschaft wie auch die Zufriedenstellung der Mitarbeiter.^{8 9}

⁵ http://help.sap.com/saphelp_45b/helpdata/de/8a/1a22a74e4211d182be0000e829fbfe/content.htm – Stand: 10.01.2012.

⁶ <http://personalwelt.com/definition-personalwirtschaft/> - Stand: 10.01.2012.

⁷ Gabler Wirtschaftslexikon:
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/personalwirtschaft.htm> – Stand: 02.01.2012.

⁸ Vgl. <http://personalwelt.com/definition-personalwirtschaft/> - Stand: 10.01.2012.

⁹ Vgl.: Scholz, Christian: Personalmanagement - Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen, 5. Aufl., München 2000.

Diesen Anforderungen kann die Personalwirtschaft mittels einer Anpassung der Arbeitsbedingungen an die individuellen Bedürfnisse der Arbeitnehmer und an die Anforderungen der Geschäftsleitung erfüllen.¹⁰

Für die Erfüllung der personalwirtschaftlichen Aufgaben stehen zahlreiche Instrumente zur Auswahl. Der Einsatz dieser Instrumente erlaubt die Realisierung der personalwirtschaftlichen Ziele. Die Personalwirtschaft greift u. a. auf das Personalcontrolling zurück sowie auf verschiedene Konzepte der Arbeitsmarktforschung und des Personaleinsatzes. Durch die Erstellung von Karriereplänen und Arbeitszeitmodellen wird die Zielsetzung der Realisierung eines Gleichgewichtes der Work-Life-Balance WLB, angestrebt. Auf dieser soll die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter erhalten bzw. verbessert werden.¹¹

Zwischen der Personalpolitik und anderen Unternehmensbereichen bestehen wechselseitige Beziehungen. Im Zusammenhang mit diesen Beziehungskontexten ist häufig ein sensibles Vorgehen erforderlich. Die Vermittlung der Unternehmensphilosophie, wonach die Arbeitnehmer längerfristig an das Unternehmen gebunden werden sollen, und ein einheitliches Bild des Unternehmens nach außen gewährleistet werden soll, rückt immer mehr in den Mittelpunkt des Personalmanagements.¹² Die Unternehmen stehen vor dem Hintergrund der erhöhten Leistungs- und Qualitätsansprüche und sich zunehmend verknappender Personalressourcen vor der Überlegung, ob und inwiefern isolierte Einzelmaßnahmen und die klassische Personalverwaltung in ihren Unternehmen bzw. Betrieben zu den gewünschten Ergebnissen und Erfolgen führen. Die strategischer Personalentwicklung stellt ein breites Spektrum an relevanten und wirkungsvollen Maßnahmen zur Verfügung, mit Hilfe derer die Personalstruktur und die Mitarbeiterkompetenzen gezielt weiterentwickelt werden können.¹³ Dies bedarf einer entsprechend vorbereiteten Konzeption und der Implementierung von innovativen Entwicklungsinstrumenten für die Mitarbeiter/innen und Führungskräfte. Dadurch soll sichergestellt werden, dass sich das Unternehmen mit den Mitarbeitern und Führungskräften den gegenwärtigen wie zukünftigen Herausforderungen stellen, und diese erfolgreich bewältigen kann.¹⁴

¹⁰ Vgl. <http://personalwelt.com/definition-personalwirtschaft/> - Stand: 10.01.2012.

¹¹ Vgl. <http://personalwelt.com/definition-personalwirtschaft/> - Stand: 10.01.2012.

¹² Vgl. <http://personalwelt.com/definition-personalwirtschaft/> - Stand: 10.01.2012.

¹³ Vgl.: Deutsche Gesellschaft für Personalwesen e.V.
<http://www.dgp.de/index.php/content/view/38/78/> - Stand: 02.02.2012.

¹⁴ Vgl.: Deutsche Gesellschaft für Personalwesen e.V.
<http://www.dgp.de/index.php/content/view/38/78/> - Stand: 02.02.2012.

2 Grundlagen des Human Resource Management

2.1 Begriff und Bedeutung des Human Resource Management

Der Begriff Human Resource Management lässt sich definieren als: „neuere, im angelsächsischen Bereich mittlerweile durchgängig benutzte Bezeichnung für Personalmanagement. Betont werden soll der Ressourcencharakter des Personals.“¹⁵

Die Bedeutung und der Gegenstand des Human Resource Management lassen sich wie folgt beschreiben:

„In einer wissensbasierten Wirtschaft spielt der Produktionsfaktor Mensch eine immer wichtigere Rolle für die Wettbewerbsfähigkeit von Betrieben. Deshalb nehmen die Fragen des Human Resource Management eine prominente Position im Fächerkanon der Betriebswirtschaftslehre ein. In der Forschung arbeiten wir theoretisch und empirisch an verschiedenen ungelösten Problemen des Human Resource Managements von der Auswahl der Beschäftigten, deren Motivation, Bindung an den Betrieb und Weiterentwicklung bis zur Pensionierung. Durch die Vermittlung eines allgemeingültigen, theoretisch und empirisch fundierten Grundlagenwissens sollen sich die Studierenden eine ökonomische Denkweise aneignen, die sie in die Lage versetzt, als Entscheidungsträger in einer konkreten Problemsituation spezifische Einzelfallstrategien abzuleiten.“¹⁶

„Ausgangspunkt ist dabei der Beschäftigte als Produktionsfaktor und dessen Bedeutung für das wirtschaftliche Geschehen, insbesondere im Kontext des betriebswirtschaftlichen Organisationsproblems. Im Vergleich zu anderen Produktionsfaktoren weisen Beschäftigte spezifische Eigenheiten auf und stellen besondere Herausforderungen dar, die als Koordinations- und Motivationsproblem zusammengefasst werden können.“¹⁷

¹⁵ Gabler Wirtschaftslexikon:
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/human-resource-management.html> - Stand: 02.01.12.

¹⁶ Zwick, Thomas: Ludwig-Maximilians-Universität München
<http://www.hrm.bwl.uni-muenchen.de/index.html> – Stand: 03.01.2011.

¹⁷ Zwick, Thomas: Ludwig-Maximilians-Universität München
<http://www.hrm.bwl.uni-muenchen.de/index.html> – Stand: 03.01.2012.

2.2 Begriff Personalwirtschaft

Für den Begriff Personalwirtschaft bestehen verschiedene Definitionen: Personalwirtschaft „ist eine in allen Organisationen auftretende Funktion, deren Kernaufgabe darin zu sehen ist, die notwendigen Human-Ressourcen in quantitativer, qualitativer, räumlicher und zeitlicher Hinsicht langfristig sicherzustellen und die mit dem Einsatz von arbeitenden Menschen zusammenhängenden rechtlichen, sozialen und verwaltungstechnischen Problemen zu lösen.“¹⁸

Die Personalwirtschaft „umfasst alle mitarbeiterbezogenen Aufgabenbereiche im Unternehmen, die zur Realisation der strategischen Unternehmensziele beitragen.“¹⁹

„Mit dem Begriff Personalwirtschaft ist der Umgang mit lebendiger Arbeit in Wirtschaftsorganisationen bzw. Unternehmen gemeint. Alternative Bezeichnungen sind Personalwesen, Personalmanagement, teilweise auch Personalpolitik sowie Human Resource Management. Personalwirtschaftliches Gestalten und Handeln lässt sich zwei Problemkreisen zuordnen, nämlich erstens der personellen Verfügbarkeit und zweitens der personellen Wirksamkeit.“²⁰

2.3 Personalwirtschaft und personelle Verfügbarkeit/Wirksamkeit

2.3.1 Personalwirtschaft und personelle Verfügbarkeit

Zu den Gestaltungs- und Handlungsfeldern der personellen Verfügbarkeit gehören:

- Die Personalbedarfsermittlung,
- Die Anpassung der personellen Kapazität,
- Die Personalauswahl mit Selektionsentscheidungen,
- Die Einstellung und Eingliederung,
- Die Arbeitszeitgestaltung,
- Die Trennung von Mitarbeitern.

¹⁸ http://help.sap.com/saphelp_45b/helpdata/de/8a/1a22a74e4211d182be0000e829fbfe/content.htm – Stand: 10.01.2012.

¹⁹ <http://personalwelt.com/definition-personalwirtschaft/> - Stand: 10.01.2012.

²⁰ Gabler Wirtschaftslexikon:
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/personalwirtschaft.htm> – Stand: 02.01.2012.

2.3.1.1 Personalbedarfsermittlung

Bei der Personalbedarfsermittlung handelt es sich um eine Aktivität, welche auf die Zukunft gerichtet ist. Die Personalbedarfsermittlung stellt zugleich eine Maßnahme der Personalplanung dar. Mit der Personalbedarfsermittlung wird der Zweck verfolgt, eine langfristig optimale Personalstruktur zu realisieren. Dies gilt sowohl quantitativ wie auch qualitative Hinsicht.²¹

Es können grundsätzlich vier Personalbedarfsarten unterschieden werden:

- *Quantitativer Personalbedarf*: Der quantitative Personalbedarf beinhaltet die Anzahl der benötigten Arbeitskräfte.
- *Qualitativer Personalbedarf*: Der qualitative Personalbedarf beinhaltet bzw. berücksichtigt die Qualifikation und die Leistungsbereitschaft der benötigten Arbeitskraft.
- *Zeitlicher Personalbedarf*: Der zeitliche Personalbedarf bestimmt den Zeitpunkt, an welchem Arbeitskräfte erforderlich sind.
- *Räumlicher Personalbedarf*: Der räumliche Personalbedarf beinhaltet den Einsatzort bzw. die Funktionsbereiche der benötigten Arbeitskraft.²²

2.3.1.2 Personelle Kapazitätsanpassung

Die personelle Kapazitätsanpassung erstreckt sich über das folgende Maßnahmenpektrum:

- *Personalgewinnung*: Maßnahmen wie Personalbeschaffung, Personalrekrutierung.
- *Personaldisposition*: Disposition bei unverändertem Personalbestand, Mehrarbeit, Kurzarbeit, innerbetriebliche Versetzungen, Umwandlung von Arbeitsverträgen, Personalleasing bzw. Überlassung von Arbeitnehmern, Überstundenabbau.
- *Personalreduzierung*: Ausschöpfung des natürlichen Personalabgangs bzw. der Fluktuation oder des Erreichens des Rentenalters. Ausscheiden aufgrund des vorzeitigen Ruhestands, Vereinbarung von Aufhebungsverträgen, Massenentlassungen, Entlassungen im Zuge der Schließung von Betriebsstätten.²³

²¹ Vgl.: Gabler Wirtschaftslexikon:
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/personalwirtschaft.htm> – Stand: 02.01.2012.

²² Vgl. Klimecki, R. /Gmür, M.: Personalmanagement, 2. Auflage Stuttgart 2001, S. 383.

²³ Vgl.: Gabler Wirtschaftslexikon:
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/personalwirtschaft.htm> – Stand: 02.01.2012.

2.3.1.3 Personalauswahl

Im Zusammenhang mit der Personalauswahl wird geprüft, ob sich potenzielle künftigen Mitarbeitern eignen, um die entsprechenden Aufgaben faktisch ausüben zu können. Hierzu kann die Eignungsdiagnostik herangezogen werden.²⁴

2.3.1.4 Personaleinstellung und –Integration

Mit der Personaleinstellung entsteht ein Arbeitsverhältnis. Die rechtliche Grundlage des Arbeitsverhältnisses bildet der Arbeitsvertrag. Für das Schließen des Arbeitsvertrages gilt der Grundsatz der Abschlussfreiheit. Zur Verbesserung der Integration neuer Mitarbeiter ist die fachliche und persönliche Eingliederung durch entsprechende Eingliederungsprogramme sicherzustellen. Dies kann bspw. in Form von Seminaren für ein besseres Kennenlernen des Unternehmens erfolgen. Eine weitere Möglichkeit stellt die Übergabe eines Handbuchs für neue Mitarbeiter dar. Die Integration von neuen Mitarbeitern wird durch den Einsatz von Paten wesentlich erleichtert.²⁵

2.3.1.5 Gestaltung der Arbeitszeit

Zur Gestaltung der Arbeitszeit gilt das Arbeitszeitgesetz als rechtliche Grundlage, welche durch das Unternehmen einzuhalten ist. Hinzu kommt, dass die Arbeitszeit und Regelungen der Arbeitszeitgestaltung unter verflochtenen vertraglichen Vereinbarungen stehen. Hierzu gehören u. a. Tarifverträge oder Betriebsvereinbarungen. Abweichende individualrechtliche Regelungen sind je noch Branche und Situation, in Ausnahmefällen, jedoch möglich.²⁶

2.3.1.6 Aufhebung von Arbeitsverhältnissen

Arbeitsverhältnisse können aus verschiedenen Gründen aufgelöst bzw. aufgehoben werden. Arbeitnehmer können das Arbeitsverhältnis auf eigenen Wunsch kündigen. Wenn ein Unternehmen beabsichtigt, sich von einem Mitarbeiter zu trennen, so sind verschiedene Regelungen über die Kündigung von Mitarbeitern zu berücksichtigen. Eine Entlassung kann bei Vorliegen eines Grundes erfolgen. Ein möglicher Grund für die Beendigung von Arbeitsverhältnissen der natürlichsten Art stellt das Erreichen der Altersgrenze dar. Die Beendigung des Arbeitsverhältnisses und der Übergang in den Ruhestand fällt manchen Arbeitnehmern aus psychisch-sozialer Perspektive nicht einfach.

²⁴ Vgl.: Gabler Wirtschaftslexikon:
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/personalwirtschaft.htm> – Stand: 02.01.2012.

²⁵ Vgl.: Gabler Wirtschaftslexikon:
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/personalwirtschaft.htm> – Stand: 02.01.2012.

²⁶ Vgl.: Gabler Wirtschaftslexikon:
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/personalwirtschaft.htm> – Stand: 02.01.2012.

Durch den gleitenden Übergang vom Arbeitsleben in den Ruhestand soll durch eine flexible Altersgrenze das Wechseln in den Ruhestand erleichtert werden.²⁷

2.3.2 Personalwirtschaft und Personelle Wirksamkeit

Die personelle Wirksamkeit bezieht sich auf:

- die Qualifizierung der Mitarbeiter,
- die Laufbahngestaltung,
- die Aufgabengestaltung,
- die Entgeltgestaltung,
- die Personalführung.

2.3.2.1 Qualifizierung der Mitarbeiter

Der technische Fortschritt und Wandel sowie der größere Stellenwert von Wissen führt dazu, dass die Mitarbeiteraus- und Weiterbildung eine immer wichtigere Bedeutung erlangt. Zusätzlich bedarf es einer breiteren Anwendung von Gruppen- und Teamarbeit. An die Führungskräfte werden wesentlich höhere Anforderungen gestellt. Von ihnen wird eine höhere Sozialkompetenz erwartet. Für die Unternehmen wird es dadurch erforderlich, ein proaktives Qualifikationsmanagement zu realisieren. Die Mitarbeiter befinden sich in einem dauerhaften Qualifizierungsprozess. Das ständige und langfristige Lernen ist heute ein Hauptelement des Arbeitslebens. Die Interessen der Mitarbeiter und der Unternehmen lassen sich im Konzept einer qualifikationsorientierten Personalentwicklung vereinen.²⁸

2.3.2.2 Laufbahngestaltung

Die Laufbahn- und Karrieresysteme bzw. die Karriereplanung bestimmen wesentlich die beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten der Arbeitnehmer eines Unternehmens. Der Begriff Karriere und deren Entwicklungsmöglichkeiten zeigen sich anhand der drei Aspekte:

- Vertikale Karriere: Sie zeigt sich im hierarchischen Auf- oder Abstieg.

²⁷ Vgl.: Gabler Wirtschaftslexikon:
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/personalwirtschaft.htm> – Stand: 02.01.2012.

²⁸ Vgl.: Gabler Wirtschaftslexikon:
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/personalwirtschaft.htm> – Stand: 02.01.2012.

- Horizontale Karriere: Diese ist mit einem Wechsel in neue Funktionsbereiche verbunden.
- Zentripetale Karriere: Diese ist mit einer stärkeren Einbezogenheit in Entscheidungen verknüpft.

Die genannten Entwicklungsrichtungen der Karriere können sich in der Managementpraxis überschneiden. Mittels der Potenzialbeurteilung soll das Entwicklungspotenzial der Mitarbeiter eingeschätzt werden.²⁹

2.3.2.3 Aufgabengestaltung

Bezüglich der Aufgabengestaltung besteht die Anforderung einer menschengerechten Arbeitsgestaltung. Die Aufgabengestaltung ist bezogen auf den Arbeitsplatz, die Arbeitsumgebung sowie auf den Arbeitsinhalt. Unter dem Begriff der Ergonomie versteht sich die arbeitswissenschaftlich-ergonomische Gestaltung des Arbeitsplatzes. Die Ergonomie orientiert sich einerseits an den Aufgaben, andererseits an den Belastungen und Beanspruchungen, welche sich aus der Aufgabenerfüllung ergeben. Im Arbeitsprozess wirken verschieden Faktoren von außen auf den Arbeitsplatz und somit den Arbeitnehmer ein. So bspw. die Arbeitsumgebung in Form von Beleuchtung, Farbe im Arbeitsraum oder auch Schall, Lärm, Klima usw. Ist die Arbeitsumgebung nicht optimal gestaltet, so können ungünstige Wirkungen entstehen. Die Folgen zeigen sich in der Belastung und Beanspruchung des Arbeitnehmers. Durch die Gestaltung des Arbeitsinhalts folgen entsprechende Auswirkungen auf die die Motivation, vorwiegend intrinsische Motivation.³⁰

2.3.2.4 Entgeltgestaltung

Die Bestimmung Höhe und Struktur des Entgelts erfolgt im Zusammenwirken mit kollektivvertraglichen Vorschriften, Vereinbarungen, Regelungen und Verträgen. Hinsichtlich der Entlohnung von Führungskräften bestehen jedoch große Freiräume hinsichtlich einzelvertraglicher Vereinbarungen. Vor diesem Hintergrund ist es bei Führungskräften möglich, dass Anreizaspekte von Entgeltsystemen und Individualisierungsgesichtspunkte in stärkerem Ausmaß Anwendung finden. Mögliche Ansatzpunkte bieten das Cafeteria-System und die Individualisierung. Wie Erkenntnisse aus der Motivationstheorie verdeutlichen, bildet das Entgelt ein beinahe universelles Mittel der Bedürfnisbefriedigung. Das Entgelt ermöglicht, dass eine große Anzahl von individuellen Moti-

²⁹ Vgl.: Gabler Wirtschaftslexikon:
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/personalwirtschaft.htm> – Stand: 02.01.2012.

³⁰ Vgl.: Gabler Wirtschaftslexikon:
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/personalwirtschaft.htm> – Stand: 02.01.2012.