

Vahlens Kurzlehrbücher

Andreas Huber

# Personalmanagement

Vahlen

## **Zum Inhalt:**

Dieses Buch stellt den grundlegenden Lehrstoff des Personalmanagements komprimiert dar und berücksichtigt aktuelle Entwicklungen in Personalwirtschaft und Personalarbeit. Neben den klassischen Personalfunktionen, wie Personalplanung, Personalbeschaffung, Personaleinsatz und Personalfreistellung, behandelt es neuere personalwirtschaftlich relevante Themen wie strategisches, normatives und internationales Personalmanagement, Personalmarketing, Personalcontrolling, Change- und Outsourcing Management von Personalfunktionen.

- Personalmanagement: Begriffe, Aufgaben, Dimensionen
- Strategisches betriebliches Personalmanagement
- Personalplanung und Personalbeschaffung
- Personaleinsatz und Arbeitsgestaltung
- Personalentlohnung und Vergütungssysteme
- Personalführung, Personalentwicklung und Personalförderung
- Personalfreistellung und Outsourcing
- Personalverwaltungsmanagement

## **Zum Autor:**

Prof. Dr. Andreas Huber ist Fachbereichsleiter an der acadis Hochschule in Bad Homburg, Mitglied von Expertenteams und Unternehmer.

# Personalmanagement

von

Prof. Dr. Andreas Huber

accadis Hochschule Bad Homburg

Verlag Franz Vahlen München

VERLAG  
VAHLEN  
MÜNCHEN  
[www.vahlen.de](http://www.vahlen.de)

ISBN 978 3 8006 4471 1

© 2011 Verlag Franz Vahlen GmbH

Wilhelmstr. 9, 80801 München

Satz: Fotosatz H. Buck

eBook-Produktion: hgv publishing services

Dieser Titel ist auch als Printausgabe beim  
Verlag und im Buchhandel erhältlich.

# Vorwort

Der vorliegende Band eines neu konzipierten Kurzlehrbuchs für Personalmanagement richtet sich an Studierende der Wirtschaftswissenschaften und Auszubildende in Bachelor- und Masterstudiengängen, die sich vorlesungsbegleitend oder im Rahmen ihrer Prüfungsvorbereitung einen elementarisierten Überblick über traditionelle und aktuelle Entwicklungen auf dem Gebiet des Personalmanagements verschaffen wollen. Das Lehrbuch basiert auf zahlreichen Vorlesungen und Tutorien, die an Hochschulen über einen längeren Zeitraum gehalten worden sind und ist deshalb ausgerichtet auf die expliziten Bedürfnisse von Studierenden. Es ist konzeptionell so ausgerichtet, dass Studierende sowohl einen umfassenden als auch einen praxisorientierten Zugang zur Materie erhalten sollen und damit effektives und effizientes Lernen ermöglicht wird. Ein ganzheitlicher Ansatz zu Inhalten des Personalmanagements wird durch folgende Ausrichtungen geboten:

- Konzeptorientierung mit Entwicklungsperspektiven
- Kompetenzorientierung mit Praxisperspektiven
- Innovationsorientierung mit Trendperspektiven

Der Band bietet gegenüber anderen Lehrbüchern eine primär generalistische Sicht auf die relevanten Bereiche des Personalmanagements mit dem Anspruch eine möglichst allseitige, thematische Breite der Inhalte zu berücksichtigen. Mit Bezug zum *state of the art* von Standardwerken, die im Personalmanagement häufig einen erheblichen Seitenumfang besitzen, werden prüfungsrelevante Themen und aktuelle Entwicklungen in besonderem Maße komprimiert und integriert.

Ziel dieses Kurzlehrbuches ist es weiterhin, den theoriebezogenen und praxisrelevanten Stoff des Personalmanagements zu verzahnen und in einfacher und verständlicher Weise darzustellen. Mithilfe lernpsychologischer Strukturierungshilfen, wie Lernstichwörtern, Lösungshinweisen zur Bearbeitung der Aufgaben und durch den Verweis auf Trendentwicklungen wird in den einzelnen Kapiteln der Einstieg in die Materie erheblich erleichtert. Dadurch soll jene Motivationsgrundlage entfaltet werden, die für ein effizientes und effektives Studieren mit Zeitmanagementcharakter bedeutsam ist. Um das Erlernen der Inhalte zu vereinfachen, sind in jedem Kapitel die betreffenden Aufgaben explizit mit Strukturierungshilfen für die Bearbeitung versehen worden.

Für das administrative Management der Textproduktion und die kritische Kommentierung danke ich Dipl.-Kff. Denitsa Zapryanova, Herrn Lazar Radan für umfassende editorische Unterstützung und begleitende Anregungen sowie für die Gestaltung der Abbildungen Mikael GB Horstmann.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b> .....	V
<b>Inhaltsverzeichnis</b> .....	VII
<b>Einleitung</b> .....	XI
<b>1 Personalmanagement: Begriffe, Aufgaben, Dimensionen</b> .....	1
1.1 Struktur und Lernziele .....	1
1.1.1 Konzeptionelle Sichtweisen des Personalmanagements ....	1
1.1.2 Lernziele .....	2
1.2 Personalmanagement: Begriffe und Dimensionen .....	3
1.2.1 Personalmanagement, Personalwirtschaft, Personalwesen ..	3
1.2.2 Entwicklungslinien des Personalmanagements .....	8
1.3 Ziele und Kontext des Personalmanagements .....	10
1.3.1 Zieldimensionen des Personalmanagements .....	10
1.3.2 Kontextfaktoren und Folgen für das Personalmanagement .	12
1.4 Rechtliche Rahmenbedingungen des Personalmanagements ..	15
1.4.1 Struktur des Arbeitsrechts .....	15
1.4.2 Individualarbeitsrecht .....	18
1.4.3 Kollektives Arbeitsrecht .....	27
1.4.4 Internationales Arbeitsrecht .....	31
1.5 Konzeptionelle Ansätze des Personalmanagements .....	32
1.5.1 Managementorientierte Ansätze des Personalmanagements	32
1.5.2 Betriebswirtschaftliche Ansätze des Personalmanagements	35
1.5.3 Mikroökonomische Ansätze des Personalmanagements ....	38
1.6 Trends und Aufgaben .....	41
1.6.1 Trends .....	41
1.6.2 Aufgaben .....	42
<b>2 Strategisches betriebliches Personalmanagement</b> .....	43
2.1 Struktur und Lernziele .....	43
2.1.1 Gestaltungsdimensionen des Personalmanagements .....	43
2.1.2 Lernziele .....	44
2.2 Betriebliche Personalpolitik .....	45
2.2.1 Gestaltung betrieblicher Personalpolitik .....	45
2.2.2 Dimensionen personalpolitischer Strategien .....	46
2.3 Personalmarketing und Personalcontrolling .....	48
2.3.1 Personalmarketing .....	48
2.3.2 Personalcontrolling .....	50
2.4 Organisationsformen des Personalmanagements .....	53
2.4.1 Traditionelle Organisationsformen im Personalbereich ....	53

2.4.2	Neuere Varianten der Organisation im Personalbereich . . . .	55
2.5	Normatives und Internationales Personalmanagement . . . . .	57
2.5.1	Personalmanagement und Ethik . . . . .	57
2.5.2	Internationalisierung des Personalmanagements . . . . .	60
2.6	Trends und Aufgaben . . . . .	66
2.6.1	Trends . . . . .	66
2.6.2	Aufgaben . . . . .	67
<b>3</b>	<b>Personalplanung und Personalbeschaffung . . . . .</b>	<b>69</b>
3.1	Struktur und Lernziele . . . . .	69
3.1.1	Planungs- und Beschaffungsdimensionen des Personalmanagements . . . . .	69
3.1.2	Lernziele . . . . .	70
3.2	Personalplanungsmanagement . . . . .	71
3.2.1	Quantitative Personalbedarfsplanung . . . . .	71
3.2.2	Qualitative Personalbedarfsplanung . . . . .	77
3.3	Personalbeschaffungsmanagement . . . . .	81
3.3.1	Externe und interne Personalbeschaffung . . . . .	81
3.3.2	Verfahren der Personalauswahl und Personalbeurteilung . .	84
3.4	Trends und Aufgaben . . . . .	89
3.4.1	Trends . . . . .	89
3.4.2	Aufgaben . . . . .	90
<b>4</b>	<b>Personaleinsatz und Arbeitsgestaltung . . . . .</b>	<b>91</b>
4.1	Struktur und Lernziele . . . . .	91
4.1.1	Leistungsdimensionen des Personalmanagements . . . . .	91
4.1.2	Lernziele . . . . .	92
4.2	Personaleinsatz: Gestaltung und Funktionsbereiche . . . . .	93
4.2.1	Motivation und Motivationsgrundlagen des Personaleinsatzes . . . . .	93
4.2.2	Gestaltung und Organisation der Arbeitsinhalte . . . . .	103
4.2.3	Gestaltung der Arbeitsorte . . . . .	106
4.2.4	Gestaltung der Arbeitszeit . . . . .	109
4.3	Neuere Akzentuierungen des Personaleinsatzes . . . . .	112
4.3.1	Struktur neuerer Herausforderungen im Personaleinsatz . .	112
4.3.2	Familienförderung . . . . .	114
4.3.3	Gender Mainstreaming . . . . .	115
4.3.4	Aging Workforce . . . . .	116
4.3.5	Betriebliches Gesundheitsmanagement . . . . .	117
4.3.6	Work-Life-Balance und Employability . . . . .	118
4.4	Trends und Aufgaben . . . . .	119
4.4.1	Trends . . . . .	119
4.4.2	Aufgaben . . . . .	120

<b>5</b>	<b>Personalentlohnung und Vergütungssysteme</b> .....	121
5.1	Struktur und Lernziele .....	121
5.1.1	Vergütungs- und Anreizdimensionen des Personalmanagements .....	121
5.1.2	Lernziele .....	122
5.2	Rahmenbedingungen der Personalentlohnung .....	123
5.2.1	Vergütungsmanagement und Lohngerechtigkeit .....	123
5.2.2	Lohnfestsetzung und Arbeitsbewertung .....	124
5.3	Entlohnungsformen: Anreizsysteme und spezielle Vergütungen .....	128
5.3.1	Entlohnungsformen und Anreizsysteme .....	128
5.3.2	Entlohnungsformen und spezielle Vergütungen .....	130
5.4	Trends und Aufgaben .....	133
5.4.1	Trends .....	133
5.4.2	Aufgaben .....	134
<b>6</b>	<b>Personalführung, Personalentwicklung und Personalförderung</b> ..	137
6.1	Struktur und Lernziele .....	137
6.1.1	Potenzialdimensionen des Personalmanagements .....	137
6.1.2	Lernziele .....	138
6.2	Personalführung .....	139
6.2.1	Gestaltungsaspekte der Personalführung .....	139
6.2.2	Führungsinstrumente .....	140
6.2.3	Führungsstile .....	144
6.2.4	Führungskonzepte .....	146
6.2.5	Spezifische Führungsansätze .....	150
6.2.6	Führungserfolg und Führungskonflikt .....	153
6.3	Personalentwicklung und Personalförderung .....	155
6.3.1	Ziele, Inhalte und Träger der Personalentwicklung .....	155
6.3.2	Methoden der Personalentwicklung .....	157
6.3.3	Personalentwicklungscontrolling .....	161
6.3.4	Personalförderungsmaßnahmen .....	163
6.4	Trends und Aufgaben .....	164
6.4.1	Trends .....	164
6.4.2	Aufgaben .....	165
<b>7</b>	<b>Personalfreistellung und Outsourcing</b> .....	167
7.1	Struktur und Lernziele .....	167
7.1.1	Kapazitätsanpassungsdimensionen des Personalmanagements .....	167
7.1.2	Lernziele .....	168
7.2	Personalfreistellung .....	169
7.2.1	Interne und externe Personalfreistellung .....	169
7.2.2	Outplacement .....	173

## X Inhaltsverzeichnis

7.3	Outsourcing Management .....	173
7.3.1	Change Management und Outsourcing .....	173
7.3.2	Management zu Partnern des Subcontractings .....	175
7.4	Trends und Aufgaben .....	177
7.4.1	Trends .....	177
7.4.2	Aufgaben .....	178
<b>8</b>	<b>Personalverwaltungsmanagement .....</b>	<b>181</b>
8.1	Struktur und Lernziele .....	181
8.1.1	Administrationsdimensionen des Personalmanagements ...	181
8.1.2	Lernziele .....	182
8.2	Personalverwaltung und Personalinformationssysteme .....	183
8.2.1	System der Personalverwaltung .....	183
8.2.2	Personalinformationssysteme und Datenschutz .....	186
8.2.3	Multimedia, Mitarbeiterportale und Wissensmanagement ..	188
8.3	Personalrechnungswesen .....	189
8.3.1	Lohn- und Gehaltsabrechnung .....	189
8.3.2	Personalkostenrechnung .....	191
8.3.3	Personalstatistik .....	192
8.4	Trends und Aufgaben .....	193
8.4.1	Trends .....	193
8.4.2	Aufgaben .....	194
	<b>Lösungshinweise .....</b>	<b>197</b>
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>207</b>
	<b>Sachverzeichnis .....</b>	<b>211</b>

# Einleitung

Das vorliegende Kurzlehrbuch soll den Studierenden der Wirtschaftswissenschaften eine grundlegende Einführung in den Bereich des Personalmanagements geben. Gleichzeitig soll es den Studierenden die Prüfungsvorbereitung für einzelne Module ihrer Studien- und Ausbildungsgänge erleichtern. Elementare Grundlagen des Personalmanagements werden durch detaillierte, didaktische Aufbereitung mit Lernstichworten, Strukturierungshilfen, Angaben von Übungsaufgaben und Entwicklungstrends dargestellt.

Im **1. Abschnitt** werden die Begriffe, Aufgaben und Dimensionen des Personalmanagements aufbereitet, ergänzt um *Zielstrukturen* des Personalmanagements sowie *rechtliche Rahmenbedingungen* in Form von individuellem und kollektivem Arbeitsrecht. Skizziert werden weiterhin wesentliche *konzeptionelle Ansätze* des Personalmanagements.

Im **2. Abschnitt** wird strategisches betriebliches Personalmanagement durch *Personalpolitik*, *Personalmarketing* und *Personalcontrolling* sowie *Organisationsformen* des Personalmanagements dargestellt, ergänzt um Aspekte eines *normativen* und *internationalen* Personalmanagements.

Im **3. Abschnitt** werden die Bereiche des *Personalplanungsmanagements* durch quantitative und qualitative Methoden der Personalbedarfsplanung verdeutlicht sowie *Personalbeschaffungsmanagement* durch externe und interne Personalbeschaffung, Personalbeurteilung und Verfahren der Personalauswahl skizziert.

Im **4. Abschnitt** werden Gegenstand und Dimensionen von Personaleinsatz und Arbeitsgestaltung ausgeführt: Unter dem Aspekt von *Personaleinsatz* werden Motivationsgrundlagen, Gestaltung und Organisation von Arbeitsinhalten, Arbeitsorten und Arbeitszeit sowie neuere Akzentuierungen des Personaleinsatzes behandelt.

Im **5. Abschnitt** werden unter dem Aspekt von *Personalentlohnung* Rahmenbedingungen, Anreizsysteme und Aspekte der Lohngerechtigkeit diskutiert. Darüber hinaus Arten der Lohnfestsetzung und Arbeitsbewertungsverfahren, allgemeine Entlohnungsformen sowie spezielle Vergütungssysteme dargestellt.

Im **6. Abschnitt** werden Grundzüge von Personalführung, Personalentwicklung und Personalförderung skizziert. *Personalführung* wird zunächst über Grundsätze der Führung, Führungsstile und Führungsinstrumente ausgeführt; weiterhin Voraussetzungen für Führungserfolge, aber auch Führungskonflikte beschrieben. *Personalentwicklung* und Möglichkeiten der *Personalförderung* werden dargestellt.

Im **7. Abschnitt** wird die Problematik eines Personalfreistellungsmanagements durch interne und externe *Personalfreistellung*, *Outplacement* und *Outsourcing Management* aufgezeigt. Neuere Formen des *Change Managements* und des in-

teraktiven Managements zu Vertragspartnern des Subcontractings werden aufgenommen.

Im **8. Abschnitt** werden Aspekte des *Personalverwaltungsmanagements* in Form von *Personalinformationssystemen* und eines differenzierten *Personalrechnungswesens* unter Berücksichtigung von Lohn- und Gehaltsabrechnung, Personalkostenrechnung sowie Personalstatistik ergänzt.

# 1 Personalmanagement: Begriffe, Aufgaben, Dimensionen

## 1.1 Struktur und Lernziele

### 1.1.1 Konzeptionelle Sichtweisen des Personalmanagements

Mit der konzeptionellen Sichtweise des Personalmanagements in diesem Lehrbuch sollen Studierende *Basiselemente*, *Entwürfe* oder *Bausteine* einer Gestaltung von Aufgaben des betrieblichen Personalbereichs kennenlernen. Beabsichtigt ist insbesondere – unter Bezug auf eine zeitlich-problemorientierte Dimension – zu zeigen, welche *Optionen* und *Alternativen* sich bei der *Gestaltung personalwirtschaftlicher Aufgaben* ergeben haben, aktuell ergeben und sich prinzipiell für die Zukunft ergeben könnten. Mit dieser perspektivischen Darstellung soll es den Studierenden ermöglicht werden, die Entwicklungslinien und Gestaltungspotenziale des Personalmanagements, quasi in einem **Panoramablick**, wahrzunehmen.



Struktur von Kapitel 1

Mit einem konzeptionellen Einstieg in die Personalmanagement-Thematik werden zunächst alternative Einblicke und Zugänge ermöglicht, wie sie in einer systematischen Unterscheidung von Personalmanagement, Personalwirtschaft und Personalwesen zum Ausdruck kommen. Selbst wenn in Theorie und Praxis Begrifflichkeiten nicht immer deutlich von einander abgrenzbar sind oder abgegrenzt werden, so macht es doch Sinn, eine gedankliche Trennung vorzunehmen, um den Lernprozess effektiv und effizient zu gestalten.

## 2 1 Personalmanagement: Begriffe, Aufgaben, Dimensionen

Insbesondere hinsichtlich des **Gestaltungsrahmens** des Personalmanagements werden dann Ziele, Rahmenbedingungen sowie Möglichkeiten und Grenzen der Personalarbeit aufgezeigt. Mit der Darstellung der Ziele, Zielsysteme, der Kontextfaktoren, der Eckpfeiler/Orientierungskonzepte des Personalmanagements und Entwicklungslinien im Personalmanagement soll ein Verständnis für wesentliche, historische Konzeptionen und deren gegenwärtige Bedeutung, also Möglichkeiten und Grenzen derselben, aufgezeigt werden.

Die prinzipiell konzeptionelle Darstellung wird auch für die **Struktur des Arbeitsrechts** proklamiert, zumal es sich hier um eine denkbar komplexe, ständigem Wandel unterworfenen Materie handelt. Ziel ist es, wesentliche Säulen und Ausprägungen des Arbeitsrechts in elementarer Form darzustellen und die Studierenden dazu einzuladen, die permanente Aktualisierung dieses Themenbereichs durch eigenständige, ergänzende Lektüre dauerhaft selbst zu betreiben.

Unterschiedliche Sichtweisen auf das Personalmanagement werden insbesondere durch den wissenschaftlichen Zugang zur Materie fundiert: Durch managementorientierte, betriebswirtschaftliche und mikroökonomische Ansätze des Personalmanagements soll gewährleistet werden, dass Studierende die **Gestaltungspotenziale**, die in der Praxis zum Tragen kommen, differenzierter verstehen und rationaler bearbeiten können.

### 1.1.2 Lernziele

Im Rahmen der Lernziele dieses Kapitels sollen sich die Studierenden sowohl einen grundlegenden **Überblick** über die unterschiedlichsten Perspektiven auf das Personalmanagement verschaffen als auch die **Fähigkeit** erwerben, diese unterschiedlichen Sichtweisen auf konkrete Aufgaben der Personalarbeit in Unternehmen anzuwenden. Folgende Verständnisaspekte stehen dabei im Vordergrund:

- Lernziele**
- **Sichtweisen auf Personalarbeit verstehen** als Personalmanagement mit strategischer, taktischer und operativer Ausrichtung, Personalwirtschaft mit Fokus auf Leistungserstellung, Leistungsförderung und Leistungsverwaltung sowie Personalwesen mit administrativen Aufgaben
  - **Entwicklungslinien nachvollziehen** und im Sinne von diversen Akzentuierungen berücksichtigen können sowie **Ziele** aus verschiedenen Interessenlagen und mit wechselnden Rahmenbedingungen **aufzeigen** können
  - **Rechtliche Rahmenbedingungen kennen** und auf relevante Sachverhalte des Personalmanagements anwenden können
  - **Konzeptionelle Ansätze erfassen** und deren Gestaltungspotenzial für die Personalarbeit unter managementorientierter, betriebswirtschaftlicher und mikroökonomischer Perspektive erkennen

- *Verständnis* von unterschiedlichen Zugängen zur Personalarbeit in Unternehmen aus der Sicht von **Personalmanagement**, **Personalwirtschaft** und **Personalwesen** sowie deren *Übertragung* auf spezifische Aufgabenbereiche der Personalarbeit in Unternehmen
- *Verständnis* von unterschiedlichen **Entwicklungslinien** des Personalmanagements, um dadurch Möglichkeiten und Grenzen der *Anwendung* einzelner Konzepte des Personalmanagements zu erkennen
- *Verständnis* von **Zielsetzungen** und **Kontextfaktoren** des Personalmanagements sowie das Erkennen deren Bedeutung für die *Anwendung* in der konkreten Personalarbeit in Unternehmen
- *Verständnis* der **rechtlichen Rahmenbedingungen** des Personalmanagements durch die wesentlichen Regelungen des Arbeitsrechts sowie deren *Anwendung* auf einzelne Aufgabenbereiche der Personalarbeit
- *Verständnis* unterschiedlicher, **konzeptioneller Ansätze** des Personalmanagements aus managementorientierter, betriebswirtschaftlicher und mikroökonomischer Sicht mit dem Ziel einer *Anwendung* auf grundlegende Gestaltungsbereiche, z. B. Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen, etc.

**Literaturhinweise:** Zur Vorbereitung auf die Inhalte des 1. Kapitels können ergänzend folgende Lehrwerke und Internetadressen als relevante Quellen herangezogen werden:

- ☞ Kolb (2008), Teil 1: Personalmanagement im Überblick; Teil 2: Externer Handlungsrahmen und Personalstrategie
- ☞ Stock-Homburg (2008), Teil I: Konzeptionelle Grundlagen des Personalmanagements
- Ⓜ [www.dgp.de](http://www.dgp.de), Informationsplattform der Deutschen Gesellschaft für Personalwesen e.V.

## 1.2 Personalmanagement: Begriffe und Dimensionen

### 1.2.1 Personalmanagement, Personalwirtschaft, Personalwesen

**Personalmanagement** bezeichnet den gesamten Aufgabenbereich eines Unternehmens, welcher der Steuerung menschlicher Arbeit und der betrieblichen Leistungserstellung durch Humanressourcen dient. Betriebliche Personalarbeit hat in diesem Sinne einen grundlegenden Wandel erfahren, von einer ursprünglich verwaltungs- und produktivitätsorientierten Ausrichtung weg, hin zu einer an Arbeitszufriedenheit und Wertschöpfung orientierten Grundhaltung. Während traditionell der Fokus von Personalarbeit auf Aspekten wie Personalbürokratie, Gesetzgebervorgaben, formale Qualifikationen, Senioritätsprinzip oder ein Denken in Hierarchien basierte, erfolgt gegenwärtig die eindeutige Orientierung des Personalmanagements an einem umfassenden Beitrag zum

## 4 1 Personalmanagement: Begriffe, Aufgaben, Dimensionen

Unternehmenserfolg. Dies zeigt sich auch darin, dass Personalmanagement eine immer größere Bedeutung im Rahmen der Investor Relations einnimmt. Zu den bedeutsamen Neuausrichtungen des Personalmanagements gehören ein spezifisches Talent Management, Change Management, Demographie Management und sogenannte Work-Life-Balance-Konzepte, die einerseits die Sicherung der globalen Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen gewährleisten können, andererseits die Arbeitszufriedenheit des Einzelnen im Unternehmen stärken sollen. Damit eröffnet sich für ein **ganzheitlich integriertes Personalmanagement** eine neue Perspektive, nämlich als konstruktiver, wertschöpfungsorientierter Gestaltungsbereich und Bestandteil einer umfassenden Unternehmenspolitik zu fungieren. (Ringlstetter/Kaiser 2008, 41 ff.; Hilb 2009, 38 ff.)

- In **institutioneller Hinsicht** bezeichnet Personalmanagement alle Aufgaben, die in Abhängigkeit von ihrem Bezug zur Hierarchie in Unternehmen erfolgen, wie z. B. Personalaufgaben des Top-Managements, des Middle-Managements und des Lower-Managements. Analog unterscheidet man *strategisches Personalmanagement* mit Führungsfunktionen in langfristiger Perspektive (z. B. Personalpolitik, Personalmarketing, Personalcontrolling, etc.). Weiterhin *taktisches Personalmanagement*, eine mittelfristige Perspektive der Personalarbeit (z. B. Gestaltung des Einsatzes von Humanfaktoren, Personalführung, Personalentwicklung, etc.). Schließlich kennzeichnet ein *operatives Personalmanagement* Aufgaben in kurzfristiger Perspektive (z. B. Personalverwaltung, Personalentlohnung, Personalbetreuung, etc.).

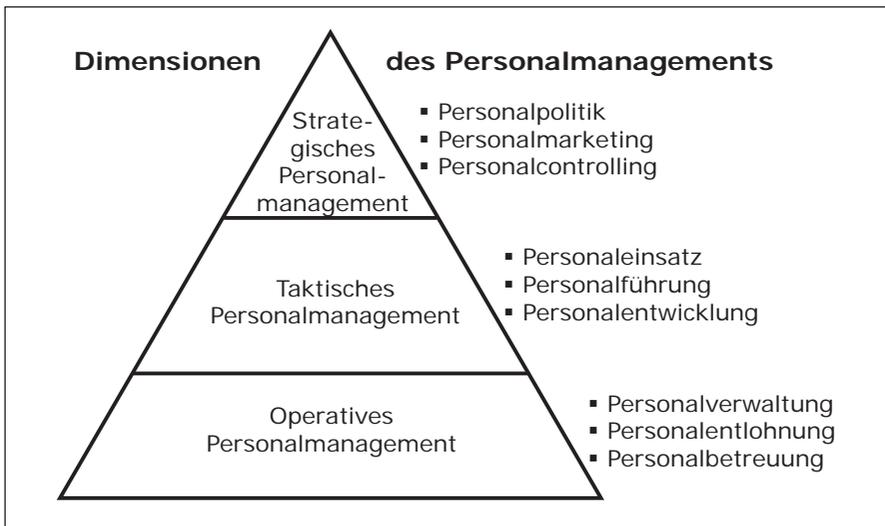


Abbildung 1.1: Differenzierungen des Personalmanagements

- In **funktioneller Hinsicht** werden Aufgaben des Personalmanagements beschrieben, die sich auf die Steuerung von Personalfunktionen in Unternehmen per se beziehen. Zu den wesentlichen Personalfunktionen zählen die Personalbeschaffung, der Personaleinsatz sowie der Personalabbau.

Personalmanagement im umfassenden Sinne bezeichnet den gesamten Aufgabenbereich, der sich mit personellen Fragestellungen im Unternehmen befasst und damit einen positiven Beitrag zum Unternehmenserfolg erbringt. Häufig wird in Analogie zum englischen Sprachgebrauch der Begriff Personal Management oder Human Resource Management (HRM) verwendet, wobei jeweils der Bezug zum Begriff Personalmanagement tendenziell eine strategische Ausrichtung einer entsprechenden Aufgabenerfüllung bedeutet. Darüber hinaus bezeichnet Personalmanagement sowohl eine ganzheitliche Systemgestaltung für alle Beteiligten – im Sinne einer aktiven Steuerung und Entwicklung menschlicher Arbeitspotenziale und betrieblicher Personalfunktionen – als auch eine explizite Verhaltenssteuerung von Mitarbeitern in Unternehmen. (Bühner 2005, 5 ff.; Jung 2008, 7 ff.)

Mit der Verwendung des Begriffs **Personalwirtschaft** wird demgegenüber häufig Bezug genommen auf ein Verhältnis von Wissenschaft und Praxis der Personalarbeit. Damit wird eine gewisse Nähe zur Betriebswirtschaftslehre sowie zu explizit ökonomischen Frage- und Problemstellungen menschlicher Arbeit hergestellt, die dem Einsatz des Faktors Humankapital im Betrieb Rechnung tragen soll. Wird Personalwirtschaftslehre explizit als Teilgebiet der Betriebswirtschaftslehre betrachtet, so werden damit gleichzeitig ökonomische und soziale Aufgaben der Personalarbeit im Unternehmen erfasst, die ebenso Ausdruck divergierender Interessenslagen sind:

- Ansprüche an Humanpotenziale, die *aus der Sicht von Unternehmen* entstehen, beziehen sich auf eine optimale Versorgung des Unternehmens mit geeigneten Mitarbeitern zur Leistungserstellung sowie auf eine effiziente und effektive Organisation von Arbeitsprozessen.
- Ansprüche, die sich *aus der Sicht von Mitarbeitern* ergeben, beziehen sich auf die Bedürfnisse nach adäquater Personalführung, Personalentwicklung – im Sinne von Karriereplanung – und betrieblicher Weiterbildung oder sie beziehen sich auf diverse Formen der Personalförderung und eine anreizkompatible Entlohnung sowie mitarbeitergerechte Personalverwaltung.

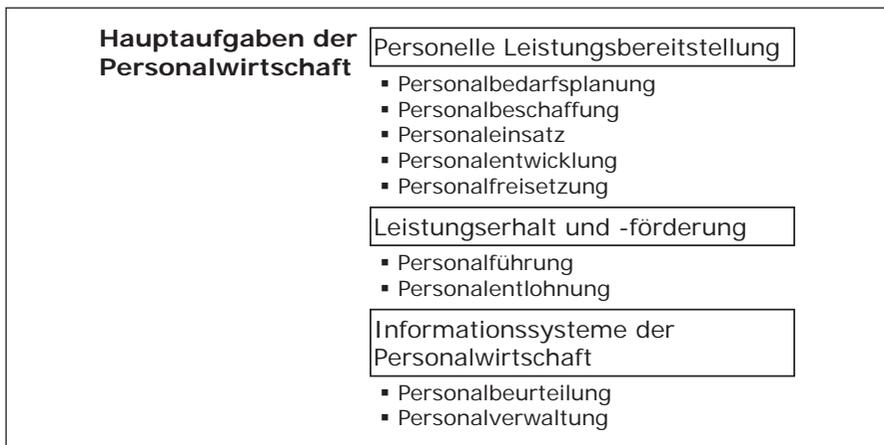


Abbildung 1.2: Differenzierungen der Personalwirtschaft

Aus einer explizit personalwirtschaftlichen Perspektive wird der gesamte Personalbereich dann häufig unter sachlichen und finanziellen Aspekten – ebenso wie auch andere betriebswirtschaftliche Funktionen im Unternehmen – einem wirtschaftlichen Kalkül unterzogen. Dies betrifft Planungen von Investitionen in Humankapital gleichermaßen wie auch ökonomisch motivierte Zugänge zur betrieblichen Leistungserstellung durch menschliche Ressourcen, die unter dem Aspekt von Effizienz und Effektivität erfolgen sollen.

Zu den Funktionen der Personalwirtschaft zählen im Rahmen der *Erfüllung der personellen Leistungsbereitstellung* Personalbedarfsplanung, Personalbeschaffung, Personaleinsatz, Personalentwicklung und Personalfreisetzung. Im Rahmen des *Leistungserhaltes* und der *Leistungsförderung* sind die Aufgaben der Personalführung, Personalförderung und der Personalentlohnung anzusiedeln; schließlich werden durch den Einsatz von *Personalinformationssystemen* in der Personalarbeit eine systematische Auswertung der Personalbeurteilung sowie die gesamten Aufgaben der Personalverwaltung gewährleistet. (Hentze/Kammel 2001, 53 ff.; Jung 2008, 4 ff.; Bröckermann 2009, 15 ff.)

Mit dem Begriff **Personalwesen** werden traditionell überwiegend verwaltungsmäßige Aufgaben in Unternehmen verbunden. Die *Aufgabenbereiche* des Personalwesens beziehen sich überwiegend auf die Erfüllung explizit personalwirtschaftlicher Funktionen, wie beispielsweise auf die Prognose und Maßnahmenplanung für einen spezifischen Personalbedarf, die Zuordnung von Stellen und Arbeitskräften, die Personalförderung und Bildung, die gezielte Maßnahmenplanung bei Personalüberhang sowie auf die Kontrolle der Personalkosten. (Albert 2009, 28 ff.; Bröckermann 2009, 4 ff.)

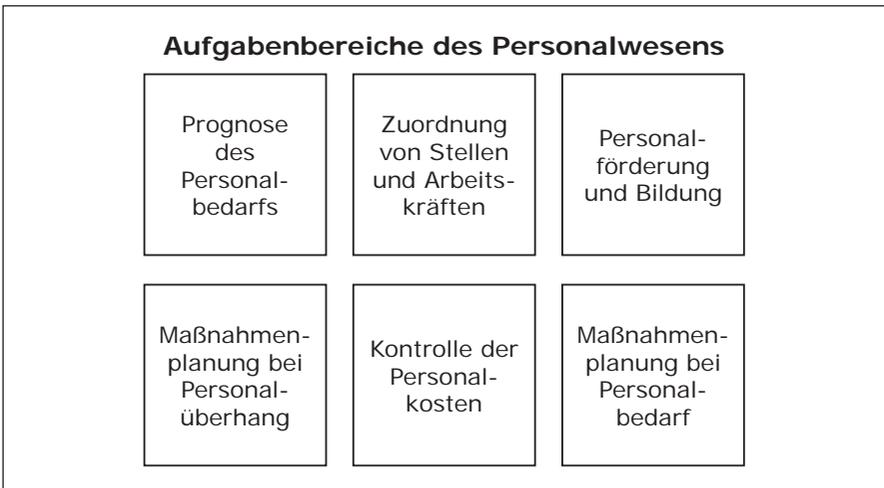


Abbildung 1.3: Differenzierung des Personalwesens

Der **Gegenstandsbereich** von Personalmanagement, Personalwirtschaft und Personalwesen, nämlich die in Unternehmen beschäftigten Menschen, die Humanpotenziale eines Unternehmens, werden als **Objekte der Personalwirtschaft**, Belegschaft oder Personal bezeichnet.

- Aus *ökonomischer Perspektive* zählen hierzu zunächst die Führungskräfte und Mitarbeiter eines Unternehmens. Zur Klassifikation des weiteren Personals werden den Mitarbeitern dann verschiedene Eigenschaften zugeordnet:
  - (a) Als *Arbeitsträger* werden Mitarbeiter unter dem Aspekt eines Produktionsfaktors Arbeit zur Leistungserstellung betrachtet.
  - (b) Als *Individuum* werden Mitarbeiter durch eigene Motive, Bedürfnisse und Anspruchsniveaus beschrieben.
  - (c) Als *Koalitionspartner* werden Mitarbeiter unter dem Aspekt eines umfassenden Arbeitsbeitrags integriert bzw. als Mitglieder verschiedener Interessengruppen mit unterschiedlichen Zielvorstellungen, beispielsweise über die Gestaltung des Arbeitsprozesses, berücksichtigt.
  - (d) Als *Entscheidungsträger* werden Mitarbeiter auf unterschiedlichen Hierarchieebenen eines Unternehmens an vielfältigsten Gestaltungsprozessen beteiligt.
  - (e) Als *Kostenverursacher* tritt Personal durch diverse Entlohnungsformen und Vergütungsmodelle im Unternehmen auf.
  - (f) Als *Gewinnproduzent* wird Personal im Zusammenhang mit der betrieblichen Leistungserstellung und der Generierung von Umsatz gesehen.
- Aus *arbeitsrechtlicher Perspektive* lässt sich das Personal eines Unternehmens in drei Gruppen von Mitarbeitern unterteilen:
  - (1) Als *leitende Angestellte* werden Mitarbeiter mit umfassenden Kompetenzen zur Übernahme eigenverantwortlicher Aufgaben angesehen.
  - (2) Als *Angestellte und Arbeiter* werden demgegenüber Mitarbeiter gekennzeichnet, die im Wesentlichen durch eine rechtliche Gleichstellung in vielen Bereichen eines Unternehmens die tragende Säule des betrieblichen Leistungsprozesses darstellen.
  - (3) Als *Auszubildende und Praktikanten* sind Mitarbeiter gekennzeichnet, die überwiegend den betrieblichen Nachwuchs eines Unternehmens gewährleisten sollen.

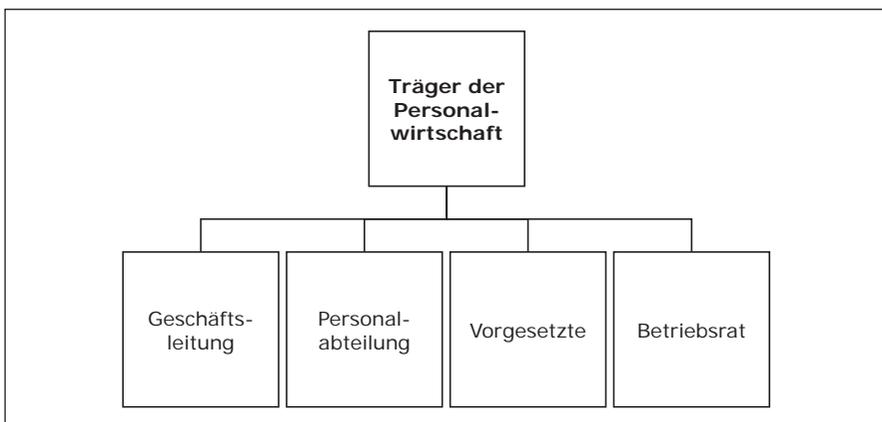


Abbildung 1.4: Träger der Personalwirtschaft

Zu den **Trägern der Personalwirtschaft** gehören die Geschäftsleitung, die Personalabteilung sowie Vorgesetzte und der Betriebsrat: Die *Geschäftsleitung* trifft hierbei die grundlegenden Entscheidungen und integriert personalpolitische Ziele als Teilbereichsziele in das Gesamtzielsystem des Unternehmens. Die *Personalabteilung* besitzt die Zuständigkeit für Planung und Verwaltung personalwirtschaftlicher Aufgaben. *Vorgesetzte* übernehmen die Durchführung von Personalaufgaben, wie Personalführung, Motivation der Mitarbeiter, aber auch deren Freistellung. Schließlich nimmt der *Betriebsrat* bei vielen wichtigen Personalentscheidungen abgestufte Gestaltungsrechte wahr und zählt daher ebenfalls zu den Trägern der Personalwirtschaft. (Olfert 2006, 30; Jung 2008, 8 ff.)

### 1.2.2 Entwicklungslinien des Personalmanagements

Das **Profil des Personalmanagements** hat sich in den letzten Jahrzehnten erheblich gewandelt und zwar von einer reinen Verwaltungsaufgabe mit ausschließlich administrativer Fixierung hin zu einem modernen Wertschöpfungsmanagement, das Humanressourcen als entscheidende Erfolgsgrößen eines Unternehmens ausweist. Betrachtet man die *historischen Entwicklungslinien* des Personalmanagements über die Zeit, so stellt man jeweils unterschiedliche Akzentuierungen bzw. Grundausrichtungen fest. (Haubrock/Öhlschlegel-Haubrock 2009, 19)

Seit ca. 1950 und davor installierte sich überwiegend eine **Bürokratisierung des Personalmanagements** und der Personalarbeit: Gekennzeichnet war diese durch eine kaufmännische Bestandspflege der Personalverwaltung und den Aufbau überwiegend administrativer Personalfunktionen, wie etwa die Verwaltung der Personalakte und die Mitwirkung an der Durchführung personalpolitischer Entscheidungen. Personalarbeit lag damit im Wesentlichen im Verantwortungsbereich der kaufmännischen Leitung eines Unternehmens.

Seit ca. 1960 erfolgte dann eine **Institutionalisierung des Personalmanagements** unter Berücksichtigung von Demokratisierungsansprüchen, aber auch mit der Absicht einer gezielten Anpassung des Personals an bestehende Kapazitäten. Geschaffen wurden damit die organisatorischen Anforderungen für ein Sozialisationskonzept im Unternehmen. Unmittelbare Folge davon war eine Professionalisierung der Personalleitung, die Zentralisierung des Personalwesens und weitere Spezialisierungen der Personalfunktionen. Neben sogenannten Kernfunktionen wie Personalverwaltung, Personalbeschaffung, Personaleinsatz und einer Entgeltfindung sowie einer juristischen Konfliktregelung, wurde zusätzlich der Aufbau einer qualitativen Sozialpolitik betrieben, die sich der Gestaltung von Bildungsmaßnahmen, Freizeitaktivitäten und Arbeitsplätzen annahm. Verantwortlich hierfür waren insbesondere in Groß- und Mittelbetrieben spezielle Personalleiter.

Seit ca. 1970 erfolgte dann eine **Humanisierung des Personalmanagements** mit dem Ziel einer expliziten Anpassung des Unternehmens an die Mitarbeiter mit weitergehender Spezialisierung und dem Ausbau dieser Mitarbeiterorien-

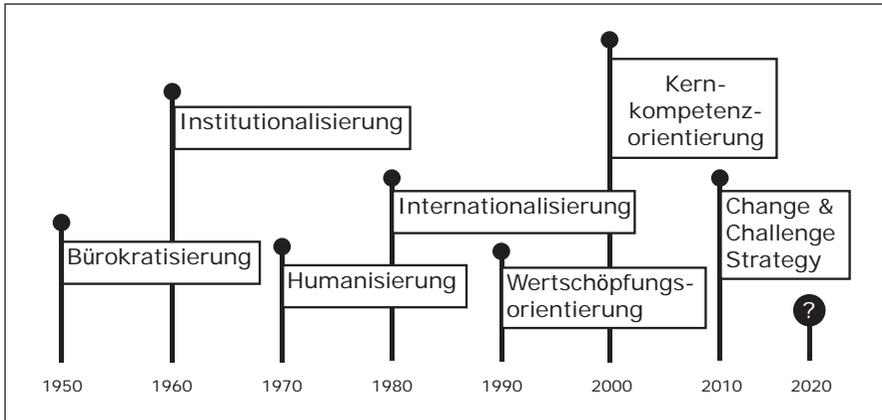


Abbildung 1.5: Entwicklungslinien des Personalmanagements

tionierung hinsichtlich der Personalfunktionen. Partizipationsmöglichkeiten, die Forcierung der qualitativen Personalfunktionen, wie Aus- und Weiterbildung, kooperative Mitarbeiterführung, Human Relations, Personalbetreuung sowie die Humanisierung von Arbeitsplätzen gehörten zu den Hauptfunktionen einer ebenso gesellschaftlich getragenen Entwicklung. Gemeinsame Verantwortung für das Personalressort hatten die Geschäftsleitung, Personalstäbe und die Arbeitnehmervertretung.

Seit ca. 1980 erfolgte dann im Zuge der beginnenden **Internationalisierung des Personalmanagements** eine zunehmende Ökonomisierung der Personalarbeit mit einer Anpassung von Unternehmen und Personal an veränderte Rahmenbedingungen nach Wettbewerbs- und Wirtschaftlichkeitsaspekten. Mit Strategien der Dezentralisierung, Standardisierung, Entbürokratisierung und Rationalisierung der Personalfunktionen waren gleichzeitig eine Flexibilisierung der Arbeit, eine Rationalisierung der Arbeitsplätze sowie die Bewertung des Arbeits- und Entwicklungspotenzials von Mitarbeitern verbunden. Unmittelbare Folge davon war dann auch der Aufbau überwiegend quantitativer und freiwilliger Personalleistungen sowie eine Orientierung an flexibler Freistellungspolitik. Die Verantwortlichkeit dafür fiel in den Bereich der Geschäftsleitung, des Personalwesens und des Linienmanagements.

Seit ca. 1990 etablierte sich schließlich eine unternehmensbezogene **Wertschöpfungsorientierung des Personalmanagements**, innerhalb derer wiederum die Mitarbeiter als bedeutsamste Unternehmensressource erkannt wurden. Personalmanagement hat demnach die Aufgabe, die Potenziale der Humanressourcen in den Mittelpunkt des Unternehmens zu stellen, als Erfolgsfaktoren zu gewinnen, zu entwickeln und zu erhalten. Personalwirtschaftliche Wertschöpfung stellt damit die Hauptaufgabe des Personalmanagements dar, mit der Folge einer Zentralisierung aller strategischen und konzeptionellen Aufgaben und einer Delegation der operativen Personalarbeit an Dienstleistungsunternehmen. Die Generierung von Wissenspotenzialen, eigenverantwortliches Handeln über die Installierung einer Unternehmenskultur oder eine ausgeprägte Unternehmensphilosophie stehen im Mittelpunkt personalwirtschaftlicher

Gestaltung. Die Evaluierung ökonomischer und sozialer Auswirkungen von Unternehmensentscheidungen erfolgt durch ein quantitatives und qualitatives Personalcontrolling. Verantwortlich dafür zeichnen die Geschäftsleitung, der Personalvorstand sowie dezentrale Personalstellen und ihre Referenten.

Seit ca. 2000 richtet sich das Personalmanagement in Unternehmen verstärkt an eigenen **Kernkompetenzen** aus und verlagert standardisierbare Prozesse über Outsourcing Verfahren an Kompetenzpartner, gleichzeitig werden Veränderungsszenarien am Markt auch über ein strategisches **Change und Challenge Management** in Unternehmen implementiert (market into company), um Anpassungsprozesse authentischer generieren zu können.

## 1.3 Ziele und Kontext des Personalmanagements

### 1.3.1 Zieldimensionen des Personalmanagements

Das **Zielsystem des Personalmanagements** ist eingebettet in die umfassenden Ziele der Unternehmensführung insgesamt. Grundsätzlich erfolgt im Rahmen des Zielbildungsprozesses eine Einteilung von Zielen in Sach- und Formalziele, wobei durch *Sachziele* überwiegend die Bereitstellung personeller Kapazitäten menschlicher Arbeitsleistung nach Quantität und Qualität bestimmt wird. Als *Formalziele* des Personalmanagements werden wirtschaftliche und soziale Zieldimensionen bezeichnet. Zielsysteme oder Einzelziele können in der Regel nicht isoliert voneinander betrachtet werden, sondern es bestehen vielmehr entweder komplementäre, indifferente oder konkurrierende Beziehungen zwischen einzelnen Zielen:

- *Komplementäre Zielbeziehungen* liegen immer dann vor, wenn die positive Ausprägung eines Zielerreichungsgrades ebenso zu einer positiven Ausprägung eines anderen Zielerreichungsgrades führt, z. B. wenn die Erhöhung der Entlohnung mit Motivations- und Leistungssteigerung verbunden ist.
- *Indifferente Zielbeziehungen* bestehen immer dann, wenn die Erfüllung einer ganz bestimmten Zielsetzung keinen Einfluss auf die Erfüllung einer anderen Zielsetzung hat, z. B. wenn die Berücksichtigung neuer arbeitsrechtlicher Entwicklungen nicht notwendigerweise zur Steigerung der Motivation und Leistungsbereitschaft führt, weil kein zwingender Bezug zwischen beiden Sachverhalten besteht.
- *Konkurrierende Zielbeziehungen* bestehen jeweils dann, wenn die Erhöhung eines Zielerreichungsgrades zur Verminderung eines anderen Zielerreichungsgrades führt, z. B. wenn Kostensenkungspotenziale über Mitarbeiterentlassungen realisiert werden.

Im Zielsystem des Personalmanagements werden im Wesentlichen zwei, oft als divergierende bzw. konkurrierende Zielkategorien bezeichnete Vorgaben unterschieden:

- *Wirtschaftliche Ziele* beziehen sich zunächst auf technische bzw. ökonomische Dimensionen der Leistungserstellung im Unternehmen und leiten sich aus

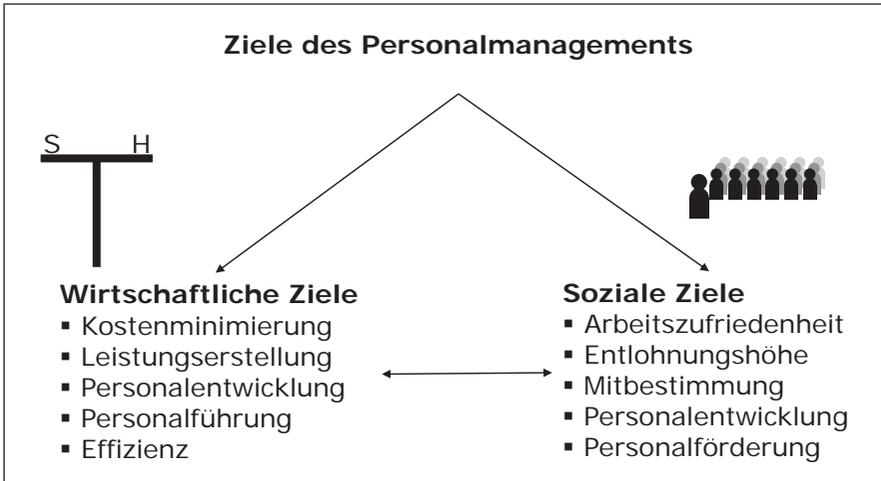


Abbildung 1.6: Wirtschaftliche und soziale Ziele

umfassenden Zielsetzungen, wie beispielsweise der Gewinnmaximierung, respektive einer Kostenminimierung in allen betrieblichen Prozessen ab. Implizit unterliegen dann alle wirtschaftlichen Ziele des Personalmanagements dem ökonomischen Rationalitätsprinzip. Daraus abgeleitet werden meist weitere Einzelziele, die sich teilweise funktionsbereichsspezifisch, teilweise als übergreifende Unternehmensziele formulieren lassen. Zu diesen Zielen zählt die Optimierung des Personaleinsatzes in Kombination mit anderen, für die betriebliche Leistungserstellung erforderlichen Produktionsfaktoren, weiterhin die Minimierung der Kostensumme aller Produktionsfaktoren in Verbindung mit der Maximierung des Umsatzes oder des betrieblichen Gewinns. Zu den wirtschaftlichen Zielen zählen ebenso die Steigerung der menschlichen Arbeitsleistung durch Personalentwicklung und Personalförderung, adäquate Personalführung, schließlich die Nutzung von Kreativität und Erfahrung der Mitarbeiter zur optimalen Aufgabenerfüllung und zur kontinuierlichen Optimierung aller betrieblichen Prozesse.

- *Soziale Ziele* orientieren sich an den Erwartungen, Bedürfnissen und Interessen, aber auch an Forderungen der Mitarbeiter und sollen zu einer Verbesserung sowohl materieller als auch immaterieller Arbeitsbedingungen führen. Meist stehen soziale Ziele in direktem Zusammenhang mit einer personal- und sozialpolitischen Gestaltung in Unternehmen. Im Einzelnen zählen zu den sozialen Zielen, die auch als humanitäre Ziele bezeichnet werden, Zielsetzungen hinsichtlich der Arbeitsplatz- und Arbeitszeitgestaltung, Entlohnungsformen, Arbeitsbedingungen, Arbeitsschutzmaßnahmen und Mitbestimmung sowie Personalführung und Personalentwicklung.

**Zielsetzungen des Personalmanagements** lassen sich nicht ohne Bezug zu Kontextfaktoren der allgemeinen wirtschaftlichen oder politischen Entwicklung formulieren und werden infolgedessen mehr oder weniger durch konkrete Rahmenbedingungen begrenzt. (Olfert 2008, 16 ff.; Drumm 2008, 29 ff.)