



Thomas Bartscher  
Juliane Stöckl  
Thomas Träger

# Personalmanagement

Grundlagen, Handlungsfelder, Praxis

## Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

Die Informationen in diesem Produkt werden ohne Rücksicht auf einen eventuellen Patentschutz veröffentlicht. Warennamen werden ohne Gewährleistung der freien Verwendbarkeit benutzt. Bei der Zusammenstellung von Texten und Abbildungen wurde mit größter Sorgfalt vorgegangen. Trotzdem können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden. Verlag, Herausgeber und Autoren können für fehlerhafte Angaben und deren Folgen weder eine juristische Verantwortung noch irgendeine Haftung übernehmen. Für Verbesserungsvorschläge und Hinweise auf Fehler sind Verlag und Herausgeber dankbar.

Alle Rechte vorbehalten, auch die der fotomechanischen Wiedergabe und der Speicherung in elektronischen Medien. Die gewerbliche Nutzung der in diesem Produkt gezeigten Modelle und Arbeiten ist nicht zulässig.

Fast alle Produktbezeichnungen und weitere Stichworte und sonstige Angaben, die in diesem Buch verwendet werden, sind als eingetragene Marken geschützt. Da es nicht möglich ist, in allen Fällen zeitnah zu ermitteln, ob ein Markenschutz besteht, wird das ©-Symbol i. d. R. nicht verwendet.

14 13 12

ISBN 978-3-86894-105-0 Print; 978-3-86326-505-2 PDF; 978-3-86326-068-2 ePUB

© 2012 by Pearson Deutschland GmbH  
Martin-Kollar-Straße 10–12, D-81829 München  
Alle Rechte vorbehalten  
[www.pearson.de](http://www.pearson.de)  
A part of Pearson plc worldwide

Lektorat: Martin Milbradt, [mmilbradt@pearson.de](mailto:mmilbradt@pearson.de)  
Alice Kachnij, [akachnij@pearson.de](mailto:akachnij@pearson.de)  
Korrekturat: Petra Kienle, [pakienle@aol.com](mailto:pakienle@aol.com)  
Grafiken: Isabel Schäfer, [prismanovel@t-online.de](mailto:prismanovel@t-online.de)  
Einbandgestaltung: Thomas Arlt, [tarlt@adesso21.net](mailto:tarlt@adesso21.net)  
Herstellung: Elisabeth Prümm, [epruemm@pearson.de](mailto:epruemm@pearson.de)  
Satz: mediaService, Siegen ([www.media-service.tv](http://www.media-service.tv))  
Druck und Verarbeitung: Drukarnia Dimograf, Bielsko-Biala

Printed in Poland

# Allgemeine Grundlagen

3.1	Begrifflichkeiten .....	50
3.2	Anspruchsgruppen .....	55
3.3	Aufgaben .....	57
3.4	Ziele .....	61

3

ÜBERBLICK

## Lernziele

In diesem Kapitel lernen Sie:

- Was wichtige Begrifflichkeiten im Personalmanagement sind und wie diese sich definieren lassen
- Welche Aufgaben und Funktionen das Personalwesen eines Unternehmens bekleidet
- Welche personalwirtschaftlich relevanten Beschäftigungs- und Anspruchsgruppen es innerhalb und außerhalb eines Unternehmens gibt
- Was die wesentlichen Ziele der Personalwirtschaft sind

Wie bereits gezeigt, hat sich das Personalmanagement einem massiven Wandel unterzogen. Beeinflusst durch verschiedene externe Rahmenbedingungen gewinnt es in den letzten Jahrzehnten immer mehr an Bedeutung. Im Zentrum des Personalmanagements steht das Personal eines Unternehmens. Dabei erkennen immer mehr Unternehmen, dass gerade der Faktor Mitarbeiter zu einem wichtigen strategischen Wettbewerbsvorteil (entwickelt) werden kann. Dies setzt allerdings voraus, dass Personalarbeit im Unternehmen entsprechend professionell und exzellent ausgeübt wird.

Bevor sich dieses Kapitel nun näher mit den Aufgaben, Inhalten und Akteuren des Personalmanagements auseinandersetzt, sollen im Vorfeld einige wesentliche Begriffe hierzu geklärt werden.

### 3.1 Begrifflichkeiten

Nachfolgend sollen insbesondere die Begriffe Personal, Personalabteilung und Personalmanagement definitorisch und inhaltlich näher betrachtet werden.

#### Personalabteilung

Die Personalabteilung ist eine Einheit in Unternehmen, der Mitarbeiter angehören, die sich um sämtliche im Zusammenhang mit den Beschäftigten eines Unternehmens stehenden Belange kümmern. So ist es beispielsweise ihre Aufgabe, sich zum einen mit Personalplanung, der entsprechenden Beschaffung, der Personalauswahl und der Ausbildung der Mitarbeiter zu befassen. Darüber hinaus fungiert sie u.a. auch als Verhandlungspartner für die Arbeitnehmervertreter und löst darin die Geschäftsleitung ab. Dabei kann man sagen, dass der Stellenwert des Personalwesens sich seit den 1980er Jahren stetig verbessert hat, da Themen wie Personalmanagement, welches einen zentralen Arbeitsbereich des Personalwesens darstellt, zum strategischen Unternehmensschwerpunkt geworden sind.

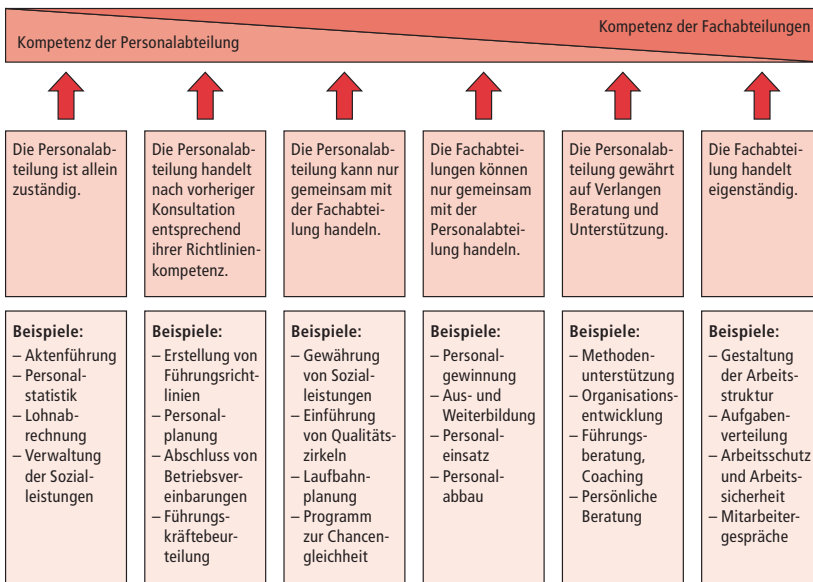
In der Literatur versteht man unter Personalabteilung:

### Definition: Personalabteilung

„[...] eine organisatorische Einheit, deren Mitglieder die Aufgabe haben, sich überwiegend mit personalbezogenen Aktivitäten zu befassen bzw. diese durchzuführen.“<sup>1</sup>

Dabei arbeitet die Personalabteilung häufig sehr eng mit den jeweiligen Fachabteilungen bzw. den dort eingesetzten Führungskräften des Unternehmens zusammen. Die jeweilige Aufgaben- und Kompetenzzuschreibung obliegt dabei, je nach Thema, entweder der Personalabteilung alleine, der Personalabteilung gemeinsam mit der Fachabteilung oder der Fachabteilung alleine.

Wie eine solche Arbeitsteilung konkret aussehen kann, zeigt ► *Abbildung 3.1*.



**Abbildung 3.1:** Kompetenz- und Aufgabenverteilung zwischen Personal- und Fachabteilung<sup>2</sup>

Die in ► *Abbildung 3.1* beispielhaft angeführten Aufgaben der Personalabteilung werden in der Regel von Mitarbeitern der Personalabteilung erfüllt. In der Praxis werden für die Mitarbeiter im Personalwesen häufig auch Begriffe wie Personaler, Personalreferenten oder neuer HR-Manager und HR-Businesspartner verwendet.

In den letzten zehn Jahren haben sich an den Hochschulen, Handwerkskammern und bei privaten Trägern in Deutschland intensiv diverse Studien- und Ausbildungsangebote im Bereich Personalmanagement herausgebildet. Aufgabe dieser Qualifizierungsträger ist es, potenzielle Mitarbeiter von Personalabteilungen generalistisch oder in Spezialgebieten (z.B. internationales Personalmanagement, strategisches Personalmanagement) auszubilden und auf die Personalarbeit in Unternehmen vorzubereiten. Da,

<sup>1</sup> Haunschild (1998), S. 62.

<sup>2</sup> Sauder/Schmidt (1988), S. 92.

wie bereits erwähnt, derartige Qualifizierungsmaßnahmen noch relativ jung sind bzw. noch nicht sehr lange am Markt existieren, speist sich die Belegschaft in Personalabteilungen in der Praxis häufig noch aus einer ganzen Bandbreite von Hochschulabschlüssen. Besonders häufig trifft man dabei auf Journalisten, Juristen, Pädagogen, Philologen, Psychologen, Soziologen, Theologen und Wirtschaftswissenschaftler.

Grundsätzlich kann man sagen, dass ein Mensch, der erfolgreich im Personalmanagement tätig sein will, nicht zwangsläufig eine entsprechende Ausbildung vorweisen muss. Mitarbeiter im Personalwesen brauchen in erster Linie ein Gespür sowie eine positive Grundeinstellung gegenüber Menschen. Auch eine deutliche Ausprägung der sogenannten Softskills, die sowohl persönliche als auch soziale Kompetenzen umfassen, ist für den Personalberuf unabdingbar.

Krämer hat in diesem Zusammenhang eine Kompetenzübersicht zusammengestellt, die einen ersten Eindruck vermittelt, welche Fähigkeiten und Kenntnisse ein Personalmitarbeiter mitbringen muss (vgl. ► *Tabelle 3.1*).

Tabelle 3.1

<b>Personalkompetenzen</b>	
<b>Fachkompetenzen</b>	<b>Methodenkompetenz</b>
Arbeitsrechtliche Kenntnisse Betriebswirtschaftliche Kenntnisse Lernpsychologisches Wissen Organisationspsychologisches Wissen Pädagogische Kenntnisse Sozialpsychologische Kenntnisse	Analytische Fähigkeiten Didaktische Kenntnisse EDV-Kenntnisse Evaluationstechniken Organisationsgeschick Präsentationsfähigkeit Projektmanagement Strategisches Handeln und Denken Transfersteuerung
<b>Persönliche Kompetenz</b>	<b>Sozialkompetenz</b>
Analysevermögen Belastbarkeit Engagement Flexibilität Glaubwürdigkeit Integrität Kreativität Lernfähigkeit Selbstkritik Selbstständigkeit Vernetztes Denken Zielorientierung	Durchsetzungsvermögen Einfühlungsvermögen Kommunikationsfähigkeit Konfliktfähigkeit Kontaktstärke Motivationsvermögen Überzeugungskraft Teamfähigkeit

## Personalmanagement

Unter dem Begriff Personalmanagement versteht man heute die Summe der mitarbeiterbezogenen Maßnahmen, die zur Verwirklichung der Unternehmensziele herangezogen werden.

Nach einer allgemeinen Definition von Personalmanagement umfasst dieses demnach:

### Definition: Personalmanagement

„[...] alle auf das Personal (sowohl Einzelpersonen als auch Gruppen) bezogenen Prozesse, Systeme und systematische Verhaltensweisen“<sup>3</sup> bzw. [...] „die Gestaltung und Steuerung der personalwirtschaftlichen Aufgaben und Probleme.“<sup>4</sup> Dabei stellt es [...] die Gesamtheit aller Ziele, Strategien und Instrumente dar, die das Verhalten der Führungskräfte und der Mitarbeitenden prägen.“<sup>5</sup>

In der Praxis werden die Begriffe Personalarbeit und Personalmanagement häufig synonym verwendet. Weitere gebräuchliche Formulierungen sind Personalwesen oder Human Resource Management (HRM).

In kleineren Unternehmen wird das Personalmanagement zumeist in Personalunion vom Geschäftsführer übernommen, in mittelständischen Unternehmen wird dafür in der Regel eine eigene Stelle geschaffen und in großen Unternehmen werden häufig ganze Abteilungen gegründet, die sich um sämtliche personalwirtschaftlichen Aufgaben des Unternehmens kümmern.

Grundsätzlich ist das Personalmanagement Teil des Managementprozesses des Unternehmens, wodurch für es auch die in der Unternehmensführung vorzufindenden drei Managementebenen (operativ, taktisch, strategisch) gelten. Diese können hinsichtlich verschiedener Merkmale differenziert werden (vgl. ► *Tabelle 3.2*):

**Tabelle 3.2**

### Ebenen des Personalmanagements<sup>6</sup>

Merkmal	operatives Personalmanagement	taktisches Personalmanagement	strategisches Personalmanagement
Zeitliche Wirkungsdauer	kurzfristig, bis zu 1 Jahr	mittelfristig, ca. 1–3 Jahre	langfristig, ca. 4–10 Jahre
Zusammenhang mit den Erfolgspotenzialen der Organisation / Relevanz	schwach ausgeprägt	ausgeprägt	stark ausgeprägt
Komplexitätsreduktion	niedrig	mittel	hoch
Proaktives, frühzeitiges Handeln	schwach ausgeprägt	ausgeprägt	stark ausgeprägt
Organisatorische Einbindung	einzelner Mitarbeiter, Funktionen, Stellen	Abteilungen, Bereiche, Teams	obere Hierarchieebene, Gesamtorganisation

3 Wucknitz (2002), S. 60.

4 Thommen (1999), S. 415.

5 Hilb (2004), S. 12.

6 Vgl. Scholz (2000), S. 90 ff.

Die operative Ebene kann als klassische Personalarbeit verstanden werden, da hier sämtliche Maßnahmen, die mit der Führung und dem Management einzelner Mitarbeiter einhergehen, zum Einsatz kommen. Dazu gehören u.a. die Einstellung und der Einsatz von Mitarbeitern oder Personalentwicklungsmaßnahmen.

Wird die Organisation einzelner Bereiche, Abteilungen oder Teams innerhalb eines Unternehmens betrachtet, spricht man von taktischem Personalmanagement. Dieses nimmt eine eher vermittelnde Funktion zwischen dem operativen und strategischen HRM ein und sorgt dafür, dass die strategischen Ziele in operatives Handeln umgesetzt werden. Dabei geht es primär darum, die Ergebnisse, Leistungen bzw. Produktivität und Effizienz dieser Gruppen nachhaltig zu steigern. Personalmaßnahmen auf dieser Ebene dienen dabei zumeist der weiteren Organisationsentwicklung. Beispiele sind Nachwuchsführungskräfteentwicklung oder Maßnahmen zur Teamentwicklung bzw. -führung.

Während die operative und taktische Personalarbeit früher hauptsächlich im Vordergrund stand, ist in den letzten Jahren eine zunehmende Fokussierung des strategischen Personalmanagements zu beobachten.

Diese Ebene ist verantwortlich für die langfristige Entwicklung personalpolitischer Handlungsfelder. Das strategische Personalmanagement agiert auf Gesamtunternehmensebene und steht in unmittelbarem Zusammenhang zu den Erfolgspotenzialen einer Organisation. Das Haupttätigkeitsfeld, das dem strategischen HRM zuzuschreiben ist, ist im weitesten Sinne die Gestaltung der Organisationskultur mit den dazugehörigen Führungsregeln und Führungssätzen. Wesentliche Anknüpfungspunkte sind neben der unternehmensweiten Kultur auch die Produkt- bzw. Dienstleistungspalette sowie Ziele, Strategien, Gesamtkosten und die Philosophie des Unternehmens.<sup>7</sup>

## Personal

Unter dem Begriff Personal werden alle wirtschaftlich abhängigen, bezahlten Mitarbeiter von Unternehmen oder Behörden zusammengefasst, die zur Realisierung von Geschäftsprozessen beitragen. Weitere gängige Bezeichnungen sind Arbeitnehmer, Arbeitskräfte, Mitarbeiter, Belegschaft, Beschäftigte oder Humanressourcen.

Einer offiziellen Definition zufolge versteht man unter Personal:

### Definition: Personal

„[...] alle gegenwärtigen Arbeitnehmer, Leitenden Angestellten und Organmitglieder eines Unternehmens bzw. einer Organisation.“<sup>8</sup>

Das Personal eines Unternehmens lässt sich dabei in verschiedene Personenkreise abgrenzen, die jeweils individuell von der Personalabteilung betreut werden. Welche Arbeitnehmergruppen sich konkret unterscheiden lassen, soll im nächsten Abschnitt aufgezeigt werden.

<sup>7</sup> Vgl. Scholz (2000), S. 90 ff.

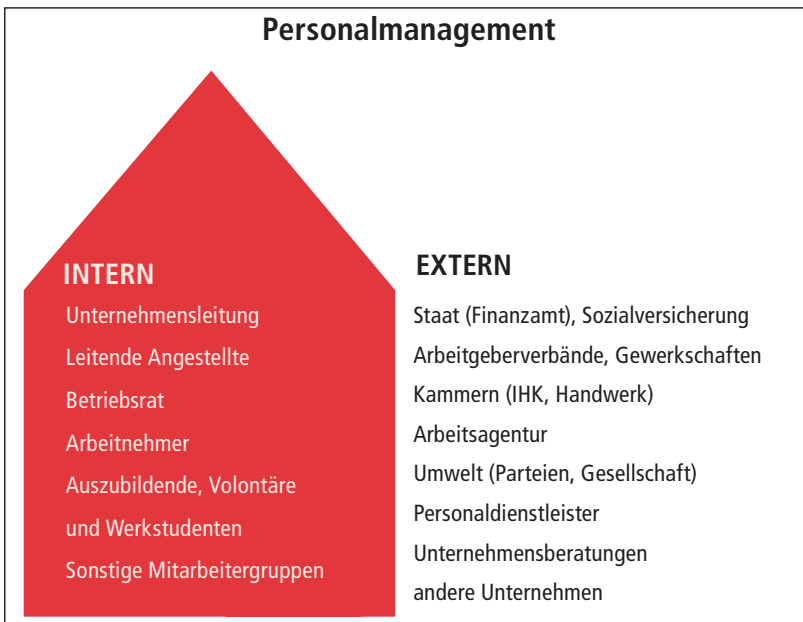
<sup>8</sup> Wucknitz (2002), S. 6.



## 3.2 Anspruchsgruppen

Eine wichtige Kernfunktion des Personalmanagements ist es, für die verschiedenen Anspruchsgruppen entsprechende HR-Dienstleistungen zu erbringen. Der größte Teil der personalwirtschaftlichen Arbeit entfällt dabei auf interne Kunden und Anspruchsgruppen, die Mitarbeiter und Führungskräfte des Unternehmens. Ein erheblich kleinerer Teil der Tätigkeit entfällt auf die Betreuung und Zusammenarbeit mit externen Akteuren. Daher sollen im Nachfolgenden in erster Linie die internen Anspruchsgruppen im Mittelpunkt der Betrachtung stehen.

Welche internen und externen Anspruchsgruppen es gibt, zeigt ► *Abbildung 3.2*.



**Abbildung 3.2:** Interne und externe Anspruchsgruppen der Personalarbeit

Aus externer Sicht können Anspruchsgruppen des Personalmanagements u.a. der Staat bzw. das Finanzamt und die Sozialversicherung (z.B. hinsichtlich der Steuer- und Sozialabgaben auf die Löhne und Gehälter), Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften (z.B. bei Verhandlungen im Rahmen der Tarifverträge), Kammern (z.B. bei der Ausbildung von Jugendlichen), Personaldienstleister (z.B. bei der Beschäftigung von Leiharbeitern), Unternehmensberatungen (z.B. Anbieter externer Trainings) sowie die Parteien, die Gesellschaft an sich oder aber andere Unternehmen sein.

Auf der internen Seite umfasst die Personalarbeit eine Vielzahl von Organisationsmitgliedern, die in divergierenden Arbeitsverhältnissen zum Unternehmen stehen. Neben Unternehmensleitung, leitenden Angestellten, dem Betriebsrat, Arbeitnehmern allgemein, zählen auch weitere, wesentlich kleinere Arbeitnehmergruppen wie u.a. Volontäre, Leiharbeiter, Praktikanten oder Werkstudenten dazu.

## Unternehmensleitung

Eine wichtige Rolle im Rahmen der Personalarbeit hat die Unternehmensleitung. Das Leitungsorgan eines Unternehmens trifft wesentliche personalpolitische Grundsatzentscheidungen, indem es beispielsweise die Personalpolitik und -strategie, die vom Unternehmen und der Personalabteilung verfolgt werden soll, festlegt. Hintergründiges Ziel ist es, den verschiedenen Interessengruppen, z.B. die der Unternehmenseigner und die der Beschäftigten, gerecht zu werden.

## Leitende Angestellte

Neben den angestellten Mitarbeitern gibt es auch die Position der leitenden Angestellten im Unternehmen. Dieser Personengruppe zuzurechnen sind Personen, die der Leitungsebene angehören oder die ein entsprechend hohes Arbeitsentgelt (i.d.R. außertarifliche Bezahlung) erhalten. Leitende Angestellte tragen aber nicht nur Führungsverantwortung, sondern nehmen häufig auch wichtige Aufgaben im Hinblick auf die Weiterentwicklung und Ausrichtung des Unternehmens wahr und verfügen über besondere Befugnisse (z.B. Vollmachten, Prokura).

## Betriebsrat

Der Betriebsrat hat als gewähltes Organ der Mitarbeiter eines Betriebes die Aufgabe, deren Interessen dem Arbeitgeber gegenüber zu vertreten. Ein Betriebsrat ist in jedem Betrieb möglich, in dem mindestens fünf Arbeitnehmer ständig beschäftigt sind. Seine Wahl erfolgt für den Zeitraum von vier Jahren, in denen er gesetzlich besonders geschützt ist (z.B. bei Kündigung). Grundsätzlich kümmert sich dieser um alle im Betrieb anfallenden Fragen, hat aber vor allem im Bereich der Personalplanung, der Personalauswahl, der Personalbeurteilung, der Sozialpolitik und des Kündigungsschutzes jeweils entweder Anhörungs-, Beratungs- oder Mitbestimmungsrecht.

## Arbeitnehmer

Mit dem Begriff Arbeitnehmer bezeichnet man alle Personen, die in einem persönlichen Abhängigkeitsverhältnis zu einem Arbeitgeber stehen. Dies ist in der Regel dann der Fall, wenn der Mitarbeiter einen Arbeitsvertrag mit dem Unternehmen eingegangen ist, der festlegt, dass er für seine Leistungen ein festes Entgelt erhält. Die größte Gruppe sind Arbeiter und Angestellte, wobei es darüber hinaus noch eine Vielzahl an Mitarbeitern gibt, die in einem besonderen Arbeitsverhältnis zum Unternehmen stehen. Zu nennen sind hier beispielsweise Auszubildende, Werkstudenten oder Leiharbeiter. Diese und einige weitere sollen nachfolgend noch kurz beschrieben werden.

## Auszubildende, Volontäre und Werkstudenten

Neben den beiden großen Gruppen der Arbeiter und Angestellten gibt es auch viele kleinere Gruppen, die zum Personal dazugezählt werden. Dazu gehören unter anderem Auszubildende und Volontäre. Der Unterschied zu den Arbeitern oder Angestellten besteht vor allem in den Modalitäten ihres Arbeitsvertrages und darin, dass beide Gruppen noch nicht voll ausgebildet sind. Daher erhalten diese allgemein im Unternehmen eine regelmäßige Einarbeitung in den gewünschten Beruf, dafür aber eine geringere Entlohnung für ihre Arbeit.

Ein Werkstudent ist in der Regel ein ordentlich eingeschriebener Student, der neben dem Studium bis zu 20 Stunden pro Woche arbeiten darf und dafür Gehalt bezieht.

Diese Tätigkeit als Werkstudent unterscheidet sich von normalen Nebenjobs darin, dass durch die fachliche Nähe zum Studium praktische Kenntnisse zugunsten des Abschlusses erworben werden können. Ein solches Beschäftigungsverhältnis ist in der Regel für den Arbeitgeber sozialversicherungsfrei.

### Weitere Mitarbeitergruppen

Neben den Arbeitnehmern gibt es noch weitere Mitarbeitergruppen, die zwar im Unternehmen einer Tätigkeit nachgehen und dafür i. d. R. auch bezahlt werden, aber rechtlich nicht als Arbeitnehmer gelten. Dazu gehören u. a. Praktikanten, Interimsmitarbeiter, freie Mitarbeiter oder Leiharbeiter

Praktikanten sind nach deutscher Rechtsprechung keine Arbeitnehmer und ihre Beschäftigung daher sozialversicherungsbefreit. Eine Vergütung kann stattfinden, ist allerdings stark branchenabhängig und darf nicht als Bezahlung für die geleistete Arbeit angesehen werden, da keine Leistungserbringungspflicht im Sinne eines Dienstvertrages besteht.

Ein Interimsmitarbeiter ist ein selbstständiger und auf eigene Rechnung arbeitender Unternehmer und daher in keinem abhängigen Beschäftigungsverhältnis. Im Allgemeinen sind diese höher qualifiziert als Zeitarbeiter und werden für ein zeitlich klar abgegrenztes Problem vom Unternehmen beauftragt. Dies passiert häufig dann, wenn Aufgaben aufgrund der Spezifität oder aus Gründen fehlender Kapazitäten nicht aus eigenen Personalressourcen besetzt werden können. Der Vorteil für das Unternehmen liegt neben dem flexiblen Einsatz des Mitarbeiters auch in dem Wegfall von Lohnnebenkosten und Kündigungsschutz.

Freie Mitarbeiter gehen zwar einen Arbeitsvertrag mit den Unternehmen ein, stehen aber nicht in persönlicher Abhängigkeit zu diesem. Stattdessen verpflichten sie sich, für das Unternehmen eine besondere Dienstleistung zu übernehmen. Dies kann von Schreiarbeiten in einer Werbeagentur bis zu Verkaufsaufgaben als Handelsvertreter reichen. Ein wesentliches Merkmal der freien Mitarbeiter ist, dass sie hinsichtlich ihrer Arbeitszeiten nicht weisungsgebunden sind, sondern diese frei festlegen können.

Einen weiteren Sonderfall stellen die Leiharbeiter, auch Zeitarbeiter genannt, dar. Zwar besitzen sie auch einen Arbeitnehmerstatus, allerdings nicht bei dem Unternehmen, für das sie Tätigkeiten ausführen. Rechtlich sind sie Arbeitnehmer bei dem entleihenden Unternehmen (Zeitarbeitsfirma).

## 3.3 Aufgaben

Die externen und insbesondere die internen Anspruchsgruppen des HRM werden vom Personalmanagement in verschiedenen Fragen und Themen betreut. Diese können sich beispielsweise von der Änderung persönlicher Daten, über die Beantwortung von Fragen hinsichtlich der Lohnabrechnung, dem Ausstellen eines Arbeitszeugnisses bis hin zur Planung von Qualifizierungsmaßnahmen einzelner Mitarbeiter erstrecken.

Betrachtete man die Aufgaben des Personalmanagements aus einer prozessualen Perspektive, lassen sich drei Hauptfelder sowie ein unterstützendes Aufgabenfeld identifizieren (vgl. ► *Abbildung 3.3*).

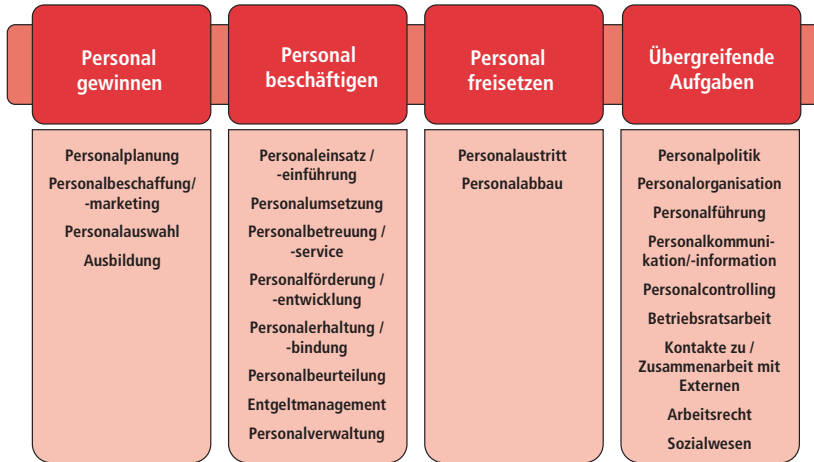


Abbildung 3.3: Aufgaben des Personalmanagements

### Personal gewinnen

Der erste Schritt im Feld der Personalgewinnung ist die Personalplanung. Diese identifiziert den Bedarf der im Unternehmen benötigten Arbeitnehmer hinsichtlich der notwendigen Qualität und Quantität, des Zeitpunktes und des Ortes.

Bei der Personalbeschaffung bzw. dem Personalmarketing geht es um die Fragestellung, wie der zuvor ermittelte Bedarf nun gedeckt wird. Dabei geht es nicht nur um die Beantwortung der Frage, wo die Suche nach geeigneten Mitarbeitern stattfindet (z.B. eher am internen oder besser am externen Arbeitsmarkt), sondern auch wie potenzielle Kandidaten rekrutiert werden können (z.B. Abwerben, Anzeigen, Direktansprache auf Jobbörsen, etc.).

Im Rahmen der Personalauswahl geht es schließlich darum zu entscheiden, welche Auswahlverfahren zum Einsatz kommen, um den geeignetsten bzw. am besten zum Unternehmen passenden Bewerber zu identifizieren (z.B. Assessment Center, Bewerbungsgespräche, Probearbeit etc.)

Eine weitere Aufgabe des Personalmanagements, die im weitesten Sinne der Personalgewinnung zuzuordnen ist, ist die Ausbildung. Dies bezieht sich insbesondere auf das Anbieten von Ausbildungsplätzen für Jugendliche zu einem im Unternehmen vorhandenen Beruf.

### Personal beschäftigen

Sind geeignete Mitarbeiter gefunden, geht es anschließend daran, deren Einsatz im Unternehmen zu planen. Aufgabe des Personalmanagements ist es beispielsweise, Einführungsveranstaltungen, in denen wesentliche Informationen und wichtige Rahmenbedingungen kommuniziert werden, zu organisieren, Einarbeitungspläne zu erstellen oder anderweitige Unterstützungsarbeit (Hilfe bei der Wohnungs- oder Kindergartenplatzsuche) zu leisten.

Nach erfolgreicher Einarbeitung kann später vermehrt die Umsetzungsplanung im Zentrum der personalwirtschaftlichen Anstrengungen stehen. Die Versetzung von Mitarbeitern in andere Abteilungen, Bereiche, Tochtergesellschaften im In- und Ausland steht dabei im Mittelpunkt.

Die Personalbetreuung, auch Personalservice genannt, umfasst die Beratung und Begleitung von Mitarbeitern im Unternehmen bei sämtlichen personalwirtschaftlichen Fragen und Themen, wodurch sie eine starke Überschneidung mit vielen der oben genannten Aufgaben aufweist. Ein möglicher Beratungs- und Begleitungsbedarf kann z.B. im Zuge einer Personalentwicklungsmaßnahme, im Zusammenhang mit der Entlohnung oder im Falle einer Versetzung entstehen.

Auch die Personalinformation und -kommunikation weist eine große Schnittmenge zu den jeweiligen Aufgaben des Personalwesens auf. Primär geht es dabei darum, Betroffene und Beteiligte von personalwirtschaftlichen Entscheidungen oder Maßnahmen in Kenntnis zu setzen. Je nach Thema kann dies intern, extern, formell oder informell mit Hilfe verschiedenster Kommunikationsmittel (z.B. Intranet, Betriebszeitung, Schwarzes Brett, Betriebsversammlung, Meeting Point, Zeitungsanzeigen, TV-Spots etc.) geschehen.

Ein weiterer wichtiger Aufgabenbereich des Personalmanagements ist die Förderung und Entwicklung von Personal. Sie umfasst Maßnahmen, die zu einer Verbesserung der Qualifikation und Leistung der Beschäftigten führen. Darunter fallen insbesondere Weiterbildungsmaßnahmen von Mitarbeitern, Potenzialträgern und Führungskräften.

Zur Personalerhaltung bzw. -bindung zählen alle Maßnahmen, die entweder präventiv oder korrektiv vom Personalmanagement eines Unternehmens ergriffen werden, um die Mitarbeiter und Beschäftigten sowie deren Leistungsverhalten langfristig für das Unternehmen zu sichern. Dies kann unter anderem über die vertragliche Gestaltung von Arbeitsverträgen (z.B. Kündigungsfristen), monetäre Belohnungsformen (z.B. Boni, Prämien) oder nichtmonetäre Anreize (z.B. Beförderung) umgesetzt werden.

Unter Personalbeurteilung versteht man die geplante, regelmäßige und systematische Bewertung von Mitarbeitern eines Unternehmens durch Vorgesetzte. Sie dient der Standortbestimmung des Leistungsstandes und des Verhaltens bzw. der Persönlichkeit der Beschäftigten. Mögliche Instrumente zur Beurteilung dieser Kriterien können Mitarbeitergespräche, Leistungsbeurteilungen, Assessment-Center oder 360-Grad-Feedback sein.

Kernaufgabe des Personalwesens im Aufgabenfeld des betrieblichen Entgeltmanagements ist die Abwicklung und Ausgestaltung der geldlichen Leistungen für Mitarbeiter (Vergütungssysteme) eines Unternehmens. Dazu gehören u.a. Themen wie Arbeitsentgelte, Lohnfortzahlungen, Lohnsteuer, variable Vergütungsbestandteile usw.

Im Rahmen der Personalverwaltung bzw. -administration erfüllt das Personalmanagement sämtliche mit den Mitarbeitern des Unternehmens in Zusammenhang stehenden Verwaltungstätigkeiten (z.B. Verwaltung von Personalakten, Schriftverkehr etc.).

#### **Personal freisetzen**

Eine Freisetzung von Personal kann durch eine Kündigung, entweder von Seiten des Unternehmens oder aber auch auf eigenen Wunsch des Mitarbeiters erfolgen. Ebenso kann ein Austritt aus Gründen, die in der „Natur“ liegen, wie z.B. Schwangerschaft oder Rente vorkommen. Die Personalabteilung sollte dabei zum einen darauf achten, dass der Austritt des das Unternehmen verlassenden Mitarbeiters weitestgehend geordnet (z.B. angemessene Verabschiedung, Austrittsgespräch, Erstellen eines Arbeitszeugnisses, etc.) erfolgt. Weiterhin sollte sie auch versuchen, dass das vom Mitarbeiter intern für das Unternehmen erarbeitete Wissen vor seinem Ausstieg gesichert wird.

Eine Sonderform der Personalfreisetzung ist der gezielte Personalabbau. Darunter versteht man im weitesten Sinne die, zumeist aus wirtschaftlichen Gründen, notwendige Streichung von Arbeitsplätzen in einem Unternehmen. Das heißt, die Personalfreisetzung erfolgt ausschließlich auf Initiative des Unternehmens. Aufgabe des Personalmanagements ist es dabei, den beabsichtigten Stellenabbau möglichst sozialverträglich zu gestalten (z.B. Sozialplan, Abfindung) und zu begleiten (z.B. Kündigungsgespräche).

### Übergreifende Personalaufgaben

Die Personalabteilung muss sich nicht nur in den einzelnen Spezialgebieten auskennen, sondern ebenso allgemein und betriebsübergreifend. Das heißt, sie muss im Rahmen der Personalpolitik fähig sein, personalpolitische Grundsatzfragen zu beantworten, Strategien zu entwickeln, Ziele zu formulieren und Lösungen anzubieten.

Die Personalorganisation ist eine der klassischsten Aufgaben des Personalwesens. Sie dient zur Strukturierung statischer, exponentieller und dynamischer Beziehungszusammenhänge in der Personalwirtschaft. Dazu gehört beispielsweise das Strukturieren von Aufgaben und Zuständigkeitsbereichen, das Festlegen von Verantwortlichkeiten, das Anfertigen von Stellenbeschreibungen oder die Durchführung von Arbeitsplatzbewertungen. Ferner obliegt dem HRM in diesem Aufgabengebiet auch die Initiierung und Organisation von personalbezogenen Projekten.

Hauptfokus der Personalführung ist die zielgerichtete Einbindung des Zusammenwirkens der Mitarbeiter und Führungskräfte in die Aufgaben des Unternehmens. Die unterstützenden, beratenden, begleitenden und konzeptionierenden Aktivitäten des Personalmanagements orientieren sich dabei u.a. an Themengebieten wie Managementmodelle, Führungsinstrumente, Individualführung und Teamführung, Anreizsysteme und Führungsspanne, Führung und Motivation oder dem Führungsstil eines Unternehmens.

Personalcontrolling bezeichnet die Anwendung des Controllinggedankens auf die Steuerung und Kontrolle personalbezogener Geschehen in der Organisation, welches häufig in Form von Kennzahlen ausgedrückt bzw. messbar gemacht wird.

Eine weitere wichtige Aufgabe des Personalwesens ist die Zusammenarbeit mit der Arbeitnehmervertretung eines Unternehmens, dem Betriebsrat. Dieser hat bei bestimmten personalwirtschaftlichen Themen verschiedene Rechte (z.B. Mitbestimmung, Information) und muss je nachdem von der Unternehmensleitung bzw. der Personalabteilung eingebunden werden.

Die Bearbeitung personalbezogener Aufgaben im Unternehmen erfolgt allerdings nicht nur intern zwischen Personalabteilung und Mitarbeitern. Vielmehr muss das Personalwesen auch Kontakt zu externen Stellen und Personen (z.B. Zeitarbeitsfirmen, Arbeitsagenturen, Tarifpartnern, Gewerkschaften usw.) halten bzw. mit diesen eng zusammenarbeiten.

An die oben bereits erwähnten personalpolitischen Grundsatzaufgaben geknüpft sind u.a. auch rechtliche Fragestellungen. Hier sind es insbesondere arbeits-, sozial- und tarifrechtliche Probleme, die gelöst werden müssen. Große Unternehmen setzen daher auf diesem Gebiet oftmals einen oder mehrere Rechtswissenschaftler ein, die das Personalmanagement in diesen Dingen unterstützen und Kontakt zu den Arbeitnehmerverbänden halten.

Abschließend ist als eine der Funktionen des Personalmanagements noch das Sozialwesen zu nennen. Aufgabe des Personalwesens in diesem Bereich ist es, den Mitarbei-

tern beratend in Fragen des Arbeits-, Unfall- und Drogenschutzes zur Seite zu stehen. Darüber hinaus sollte die Personalabteilung als Ansprechpartner bei jeglicher Art von persönlichen und beruflichen Fragen zur Verfügung stehen und bei Bedarf den Kontakt zu sozialen oder medizinischen Diensten herstellen. Ein weiterer Ansatzpunkt des Sozialwesens beschäftigt sich mit der kulturellen Förderung im Unternehmen. So können beispielsweise diverse Ausstellungen im oder vom Unternehmen organisiert oder der gemeinsame Besuch eines Konzertes geplant werden.

In der Literatur gibt es sehr unterschiedliche Darstellungsformen der Personalmanagementaufgaben, die zum Teil nicht immer vollständig sind und nur Einzelaspekte enthalten. Der in ► *Abbildung 3.3* gewählten Form der Zusammenfassung liegt ein sehr vereinfacht dargestellter Personalprozess (von der Personalgewinnung hin zur Personalfreistellung) zzgl. der wesentlichen übergeordneten Funktionen zugrunde. Dies ermöglicht einen weitestgehend umfassenden Überblick über die generellen Aufgaben des HRMs. Anknüpfend an diese Kernfunktionen des Personalmanagements, sollen im Teil IV einige der wichtigsten, oben genannten Themen herausgegriffen und ausführlicher erörtert werden.

## 3.4 Ziele

Das Personalmanagement koordiniert also die Personalressourcen in den verschiedenen Aufgabenfeldern eines Unternehmens. In diesem Zusammenhang gilt, dass dabei sowohl die Bedürfnisse der Mitarbeiter als auch die des Unternehmens weitestgehend in Einklang gebracht werden müssen. Daraus ergibt sich ein Geflecht aus wirtschaftlichen und sozialen Zielen, denen durch das Personalmanagement bestmöglich Rechnung getragen werden sollte.

### Wirtschaftliche Ziele

Die wirtschaftlichen Ziele des HRM orientieren sich an den Erwartungen der Kapitalgeber des jeweiligen Unternehmens und dementsprechend häufig am Gewinn, der Rentabilität oder der Wirtschaftlichkeit. Die menschliche Arbeit wird in diesem Zusammenhang zumeist als Produktionsfaktor verstanden, den es gilt, so effizient wie möglich einzusetzen. Aufgabe des Personalmanagements ist es dabei u. a., die richtige Zahl an Mitarbeitern mit der richtigen Qualifikation am richtigen Ort und zur richtigen Zeit zur Verfügung zu stellen. Auch die Motivation der Mitarbeiter und dadurch erzielte Verbesserungspotenziale im Leistungsprozess können im Sinne wirtschaftlicher Ziele verfolgt werden. Allerdings unterliegt das Personalmanagement dabei insbesondere, wenn es um den Spagat zwischen Minimierung der Kosten für Personal und Motivation der Mitarbeiter geht (z.B. durch monetäre Anreize, Weiterbildung, etc.) erheblichen Zielkonflikten, die es gilt, für beide Seiten bestmöglich zu lösen.

### Soziale Ziele

Soziale Ziele, auch humanitäre Ziele genannt, unterstellen das Erreichen bestmöglicher Arbeitsumstände für alle Mitarbeiter. Dabei kann zwischen mittelbaren und unmittelbaren Faktoren unterschieden werden. Während mittelbare Faktoren einen direkten Bezug zum Mitarbeiter haben, wirken unmittelbare Faktoren eher allgemeinübergreifend auf die Gesamtbelegschaft ein. Zu den mittelbaren Aspekten zählen u. a. die Arbeitsplatzsicherheit, eine angemessene Bezahlung, abwechslungsreiche Aufgaben, positive Rückmeldung (Feedback) oder Lob. Unmittelbare Faktoren können ein

generell familienfreundlicher Arbeitsplatz, die Qualität der Kantine, das allgemeine kollegiale Umfeld und Betriebsklima, vorhandene Entwicklungsmöglichkeiten und Aufstiegschancen, Möglichkeiten der Arbeitszeitflexibilisierung (z.B. home office, Teilzeit, Sabbatical) oder die Gestaltung der Personalführung sein.

Dabei kann es gerade zielübergreifend bei der zeitgleichen Verfolgung wirtschaftlicher und sozialer Ziele zu weiteren Zielkonflikten kommen. Das bereits erwähnte Kostenargument der wirtschaftlichen Zielgebung steht der entsprechenden Unterstützung und Förderung der Wünsche und Bedürfnisse der Mitarbeiter im Rahmen der Erfüllung sozialer Ziele häufig entgegen.

### Sonstige Ziele

Neben den beiden eben beschriebenen Hauptzielen des Personalmanagements existieren noch weitere Ziele, die durch die unterschiedlichen Interessengruppen an das HRM herangetragen werden können:<sup>9</sup>

- volkswirtschaftliche Ziele,
- rechtliche Ziele und
- ethische Ziele.

Volkswirtschaftliche Ziele beziehen sich in erster Linie auf den Staat. Dieser erwartet von Organisationen, dass diese einen Beitrag zum Gemeinwohl leisten. Nennenswerte Beispiele sind das Anbieten von Ausbildungsplätzen, die Beschäftigung von Mitarbeitern mit Behinderung oder die aktuell viel diskutierte Frauenquote.

Im Hinblick auf die rechtlichen Ziele ist es Aufgabe des Personalmanagements, die Rechtsicherheit für Mitarbeiter und Führungskräfte zu wahren. Dies betrifft beispielsweise die Vergütung (z.B. Mindestlohn), die Einhaltung der gesetzlich geregelten Arbeitszeiten oder die Gewährung von Mutterschutz- und Elternzeit.

Auch die Berücksichtigung ethischer Ziele kann und sollte vom Personalmanagement forciert werden. Dazu gehören insbesondere die nachhaltigen Verankerungen ethischer Werte im Unternehmen (z.B. Vertraulichkeit, Verlässlichkeit, Gleichbehandlung, Einhaltung von Leitlinien sowie allgemeingültige Werte und Normen und vieles mehr).

---

<sup>9</sup> Vgl. Nicolai (2006), S. 4.



# Copyright

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

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

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

bedarf der **schriftlichen Genehmigung** des Verlags. Insbesondere ist die Entfernung oder Änderung des vom Verlag vergebenen Passwortschutzes ausdrücklich untersagt!

Bei Fragen zu diesem Thema wenden Sie sich bitte an: [info@pearson.de](mailto:info@pearson.de)

## Zusatzdaten

Möglicherweise liegt dem gedruckten Buch eine CD-ROM mit Zusatzdaten bei. Die Zurverfügungstellung dieser Daten auf unseren Websites ist eine freiwillige Leistung des Verlags. **Der Rechtsweg ist ausgeschlossen.**

## Hinweis

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

**<http://ebooks.pearson.de>**