



Der vorliegende Text ist unter:

„Creative Commons Namensnennung-Share Alike 4.0 International Public License“ veröffentlicht.

Einführung in die Betriebswirtschaftslehre

Skript



Lektion V

Personalmanagement

Kontakt:

Vorschläge zur Weiterentwicklung, Ergänzung oder Fehlerhinweise bitte per E-Mail an: uer-feedback@hs-bochum.de

Das Skript ist Teil der vom Ministerium für Kultur und Wissenschaft des Landes Nordrhein-Westfalen geförderten *OERContent-Initiative*.

Mehr Lehr- und Lernmaterialien des Teilprojektes „ebwl-oer.nrw“ finden Sie hier:

<http://www.institut-digitales-management.de/oercontent>

Autor*innen/Mitarbeit

- Prof. Dr. Roland Böttcher
- Jonas Schug

**Geschätzte
Lesezeit:**

30 Minuten

Inhaltsverzeichnis

V	Personalmanagement	8
V-1.	Begriffe und Grundlagen.....	8
V-1.1.	Definition.....	8
V-1.2.	Einflussfaktoren.....	8
V-1.3.	Aufgaben	10
V-1.4.	Akteure	11
V-1.5.	Rechtliche Rahmenbedingungen.....	12
V-2.	Personalrekrutierung.....	13
V-2.1.	Personalbedarfserhebung	13
V-2.2.	Personalbedarfsplanung.....	14
V-2.3.	Personalrekrutierung.....	16
V-2.4.	Interne Personalbedarfsdeckung	16
V-2.5.	Externe Personalbedarfsdeckung.....	17
V-3.	Personalauswahl und -einsatz.....	19
V-3.1.	Personalauswahl.....	19
V-3.2.	Personaleinsatz	22
V-4.	Personalführung	25
V-4.1.	Der Managementbegriff.....	25
V-4.2.	Das Bürokratiemodell von Max Weber	25
V-4.3.	Anwendungsgrenzen	26
V-4.4.	Moderne Ansätze der Führung.....	28
V-5.	Personalentwicklung und -freisetzung.....	30
V-5.1.	Personalentwicklung	30
V-5.2.	Personalfreisetzung.....	32

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Bezugsrahmen	7
Abbildung 2: Verteilungsspielraum	9
Abbildung 3: Aufgaben des Personalmanagements	10
Abbildung 4: Akteure des Personalmanagements	11
Abbildung 5: Rechtliche Rahmenbedingungen	12
Abbildung 6: Entstehung von Personalbedarf	13
Abbildung 7: Einflüsse auf die Sollkapazität des Personals	13
Abbildung 8: Kurzfristige Personal-Unterdeckung	15
Abbildung 9: Vorübergehender Personalüberhang	15
Abbildung 10: Interner und externer Arbeitsmarkt	16
Abbildung 11: Bewerbungsvorgang	19
Abbildung 12: Idealtypischer Ablauf eines Vorstellungsgesprächs	20
Abbildung 13: Grafische Darstellung des Anforderungsprofils	21
Abbildung 14: Führungsstile	28
Abbildung 15: Training on the Job vs. Training off the Job	31
Abbildung 16: Ablauf in der Personalentwicklung	31
Abbildung 17: Maßnahmen der externen Personalfreisetzung	33

Glossar

Akkordlohn	Leistungslohn, der in Abhängigkeit der erbrachten Leistungen (z. B. gefertigte Stücke) gezahlt wird.
Assessment-Center	Auswahlverfahren, in dem mehrere Beobachtende mithilfe verschiedener Übungen z.B. Belastbarkeit, soziales Verhalten und Organisations-talent eines Bewerbers bzw. einer Bewerberin feststellen.
Betriebsrat	Durch die Belegschaft eines Unternehmens gewähltes Gremium zur Vertretung von Interessen der Arbeitnehmer gegenüber dem Arbeitgeber.
Coaching	Beratungsform, die auf Steigerung der individuellen Leistungsfähigkeit von Führenden und Expert*innen gerichtet ist.
Entgelt	Gegenleistung, welches ein Unternehmen abzüglich der Umsatzsteuer für Waren und Dienstleistungen erhält. Entgelt bedeutet auch die Auszahlung eines monatlichen Gehaltes für Arbeitnehmer*innen.
Entgeltgruppen	Bestimmte Eingruppierung, die oft stufenweise durch spezifische Ausbildung, Erfahrung und Qualifikation differenziert wird.
Fluktuation	Wegfall von Personal eines Unternehmens durch Kündigung, Renteneintritt oder internen Wechsel
Metaanalyse	Statistisches bzw. quantitatives Verfahren, das durch Ergebnisse mehrerer Studien zu einem aussagekräftigen Forschungsergebnis kommt.
Gewerkschaft	Vereinigung von Arbeitnehmer*innen, wodurch Interessen von Arbeitnehmer*innen bestimmter Branchen gegenüber Arbeitgeber*innen geschützt werden.
Onboarding	Zielgerichteter Einarbeitungsprozess und Integration von Mitarbeiter*innen in das Unternehmen
Opportunitätskosten	Entgangener Nutzen oder Ertrag, der aus einer nicht gewählten bzw. nicht realisierbaren Handlungsalternative resultiert.
Rationalisierungsmaßnahmen	Einsatz aller Maßnahmen, die zur Leistungssteigerung oder Kostensenkung in einem Unternehmen und somit zur Verringerung der Gesamtkosten und zur Gewinnmaximierung beitragen.
Restriktion	Beschränkungen, welche finanzieller, produkt-technischer und absatzwirtschaftlicher Art sein können.

Soll-Ist-Vergleich	In der Abweichungsanalyse werden Kosten und/oder Leistungen einer bestimmten Periode wertemäßig einer anderen betreffenden Periode gegenübergestellt.
Top-down-Prinzip	Die oberste Hierarchiestufe trifft Entscheidungen, die nach unten weitergegeben werden.

Lernziele

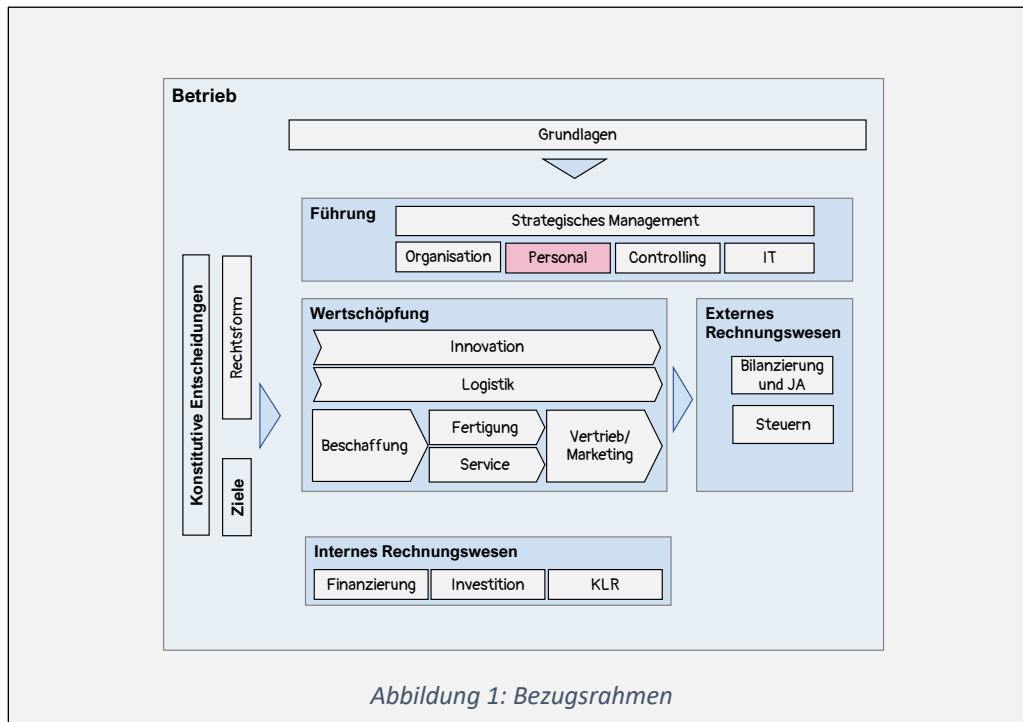
Nach dieser Lerneinheit kannst du

- erklären, was ein/-e Manager*in ist und wie sich die Rolle des Managers bzw. der Managerin verändert hat;
- eine Vorstellung von Führung entwickeln;
- die komplexen Anforderungen an die Führungsaufgabe benennen;
- die quantitative und die qualitative Personalbedarfsplanung beschreiben;
- die interne und externe Personalbeschaffung beschreiben und bewerten;
- die Aufgaben der Personalbeschaffung als ganzheitliche Aufgabe des Betriebs einordnen;
- die Relevanz von Bewerbungsunterlagen bewerten;
- die Bedeutung der Arbeitsproduktivität und die Komplexität der Optimierung erklären;
- Arbeitszeit- und Entlohnungsmodelle erklären;
- eine Vorstellung von Führung entwickeln;
- die komplexen Anforderungen an die Führungsaufgabe bewerten;
- die Ziele der Personalentwicklung benennen;
- den Ablauf der Personalentwicklung beschreiben und
- die interne und die externe Personalfreisetzung unterscheiden.

Hinweis für Studierende

Das vorliegende Skript dient als begleitende und zusammenfassende Lektüre ergänzend zu den Videolerneinheiten. Es steht unter der Creative Commons Lizenz. Aus urheberrechtlichen Gründen musste darauf verzichtet werden aus etablierten Lehrbüchern zu zitieren. Entsprechend fehlen Quellenangaben. Der Text erfüllt formal somit **nicht** die Standards guter wissenschaftlicher Praxis und hat **keinen Vorbildcharakter** für alle Arten wissenschaftlicher Arbeiten (also auch nicht für Haus- und Abschlussarbeiten).

Bezugsrahmen



Diese Lektion hat das Personalmanagement zum Thema. Ein Blick auf den Bezugsrahmen verschafft einen Überblick, in welchem Bezug das Thema innerhalb der Einführung in die BWL steht.

Das Personalmanagement findet sich auf der Ebene der strategischen Führung neben Organisation, IT und Controlling. Als Querschnittsfunktion wirkt es in alle Teilbereiche des Betriebs hinein.

V Personalmanagement

V-1. Begriffe und Grundlagen

V-1.1. Definition

In dieser Lektion beschäftigen wir uns mit den Grundlagen des „Personalmanagements“. Da eine Organisation in gewisser Weise nur die Summe ihrer Mitarbeitenden ist, ist das Personal ein relevanter Erfolgsfaktor in allen Teilen des Betriebs und damit ein zentrales Thema der Betriebswirtschaftslehre. Jeder Bereich eines Unternehmens hat einen Berührungspunkt zum Personalmanagement, denn völlig unabhängig davon, wie stark Prozesse eines Unternehmens automatisiert sind, werden Mitarbeitende benötigt. Das Personalmanagement zielt darauf ab, die Verfügbarkeit und die Effizienz des Produktionsfaktors Arbeit im weitesten Sinne sicherzustellen.

Definition Personalmanagement

Personalmanagement umfasst die Gestaltung aller Bedingungen, die den effizienten und effektiven Einsatz des Personals, im Hinblick auf die Erfüllung der aktuellen und zukünftigen Betriebsziele, beeinflussen. Die Aufgabe wird nicht nur von der Personalabteilung ausgeübt, sondern einen Teil übernehmen auch Führungskräfte. Darauf wird insbesondere in Abschnitt V-4 eingegangen.

V-1.2. Einflussfaktoren

Produktionsfaktoren weisen in der Regel homogene Eigenschaften auf und sind lagerfähig. Sie können auf Vorrat beschafft und/oder vorgehalten werden. Beispielsweise können problemlos Rohstoffe auf Vorrat gelagert oder ein Werkzeug mehr als benötigt beschafft werden, um im Fall eines Ausfalls eine Reserve zu haben.

Der Produktionsfaktor Arbeit unterscheidet sich von anderen Produktionsfaktoren

Für den Produktionsfaktor Arbeit gilt das nicht. Arbeitskraft und die Fähigkeiten der Mitarbeitenden sind weder lagerfähig noch homogen. Jeder oder jede Mitarbeitende ist eine individuelle Persönlichkeit mit einem spezifischen Profil, welches sich zudem im Zeitverlauf ändert, zum Beispiel durch das Sammeln von Erfahrungen.

Häufig machen gerade Mitarbeitende den entscheidenden Unterschied im Wettbewerb aus. Die Kombination, die sich aus dem Engagement, der Kreativität, der Motivation, der Flexibilität, der Serviceorientierung usw. ergibt, ist für jeden Betrieb sehr spezifisch und prinzipiell erstmal nicht duplizierbar. Natürlich ist der Einsatz anderer Produktionsfaktoren wie Kapital und Boden ebenfalls von Unsicherheiten und Risiken beeinflusst, aber diese sind für alle Wettbewerber mehr oder weniger vergleichbar.

Aus der Heterogenität und der fehlenden Lagerfähigkeit des Faktors Arbeit resultieren praktische Konsequenzen. Nicht erst die Coronakrise hat deutlich gemacht, dass die zur Abarbeitung der Auftragsbestände benötigte Arbeitsleistung erheblichen Schwankungen unterliegt.

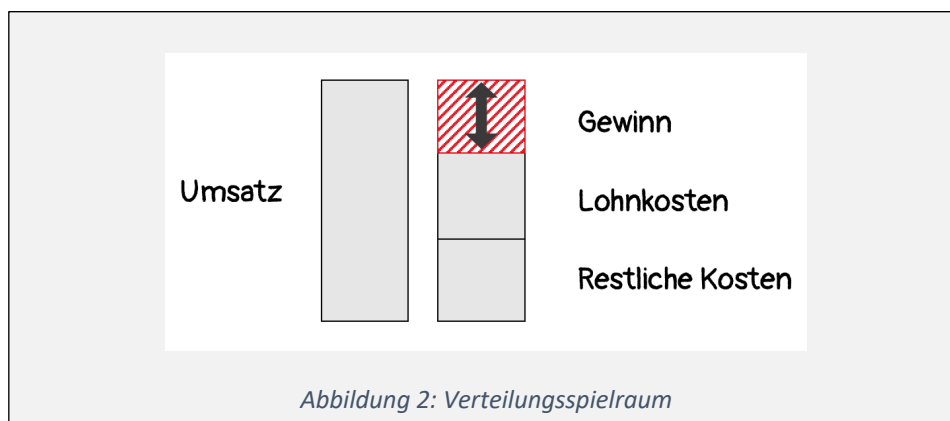
Flughäfen und Fluggesellschaften verzeichnen zum Beispiel die größte Nachfrage in den Sommermonaten. Haben Betriebe in der Flugbranche deshalb das Recht, im Sommer Überstunden abzuverlangen und Mitarbeitende im Winter nach Hause zu schicken? Die Ansprüche der Kundschaft, der Arbeitgebenden und der Beschäftigten sind in diesem Zusammenhang tendenziell gegensätzlich.

Die Betriebe stehen regelmäßig vor der Herausforderung, Mitarbeitende in der richtigen Anzahl und Qualifikation an dem richtigen Standort und zur richtigen Zeit zur Verfügung zu haben und diese Ressourcen eben auch auszulasten. Das ist schon den ökonomischen Leistungszielen des Betriebes geschuldet.

Die Ausrichtung der Unternehmenspolitik an nachhaltigen Zielen beinhaltet jedoch auch, derartige Entscheidungen nicht nur an den ökonomischen Kriterien auszurichten. Soziale Nachhaltigkeit gebietet es, Arbeitsplätze nicht sofort abzubauen und Mitarbeitende zu entlassen, nur um kurzfristig den Gewinn der Eigenkapitalgebenden weiter zu steigern. Zwischen Gewerkschaften und Arbeitgeber*innenverbänden, Betriebsräten und Geschäftsführungen wird seit Jahrzehnten gebetsmühlenartig gestritten, zu wessen Lasten das Auslastungsrisiko gehen sollte und welcher Lohn für welche Arbeit gerecht ist. Einsparungen beim Arbeitsschutz, der die Sicherheit und Gesundheit der Mitarbeitenden gewährleisten soll, stehen heutzutage unabhängig von den Kosten glücklicherweise nicht mehr zur Diskussion.

Unabhängig von individuellen Einzelfällen lässt sich jedoch festhalten, dass die Wahrscheinlichkeit, dass Mitarbeitende ihr volles Leistungspotenzial entfalten, mit der Arbeitszufriedenheit, dem Arbeitsklima und der Bindung zu Kolleg*innen und Betrieb steigt. Diese Wohlfühlfaktoren entstehen aus dem Vertrauen, dass der Arbeitsplatz sicher ist und dem Gefühl der Wertschätzung als Gegenleistung für das Engagement.

Das ökonomische Prinzip erfordert die Auslastung der Mitarbeitenden



Verteilungsspielraum

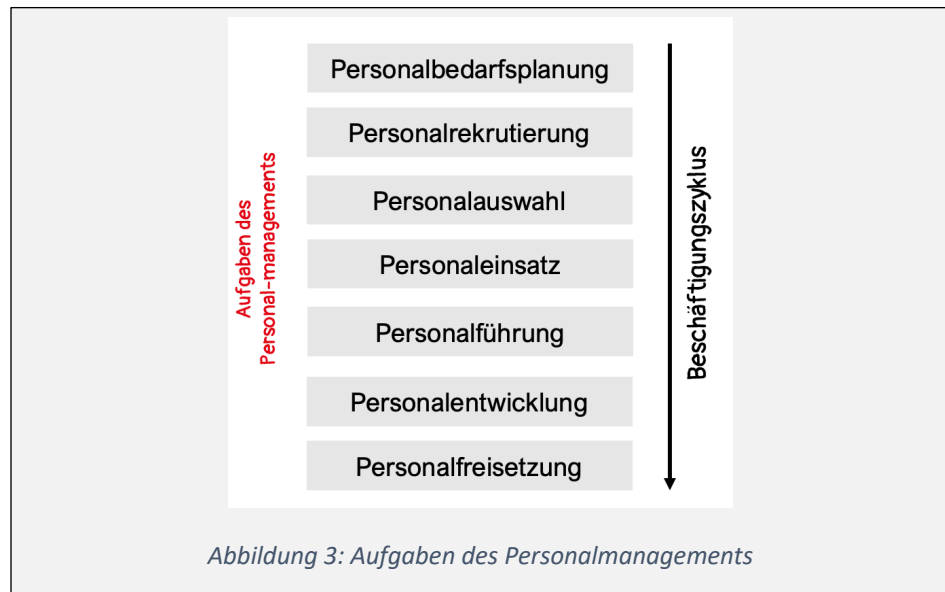
Der Verteilungsspielraum für einen Ausgleich der zum Teil gegensätzlichen Interessen wird durch den Erfolg am Markt definiert. Je höher der Gewinn, desto höher ist auch der Verteilungsspielraum. Die Untergrenze ist hier die langfristige Kostendeckung.

Mit anderen Worten: Nur wenn zu erwarten ist, dass der Umsatz langfristig die Kosten deckt, kann davon ausgegangen werden, dass Eigenkapitalgebende bereit sind, für eine gewisse Zeit auf ihre Risikoprämie – also den Gewinn des Betriebs – zu verzichten. Übersteigen die Kosten den Umsatz absehbar dauerhaft, weil zu viel oder zu teures Personal weiterbeschäftigt wird, entsteht ein Verlust, und der geht zu Lasten des Eigenkapitals. Ab einem bestimmten Zeitpunkt ist

die Existenz des Betriebes und damit auch die Existenz aller Arbeitsplätze gefährdet.

V-1.3. Aufgaben

Die Aufgaben des Personalmanagements orientieren sich am Beschäftigungszyklus der Mitarbeitenden.



Nach dieser Aufgabenstruktur sind die folgenden Ausführungen strukturiert. Zur Orientierung wird die Aufgabenstruktur zunächst im Überblick erläutert. In den folgenden Lerneinheiten werden die Aufgabenbereiche dann vertieft.

- Den Ausgangspunkt bildet die **Personalbedarfsplanung**. In dieser wird der quantitative und qualitative Bedarf an Arbeitskräften ermittelt.
- An die Personalplanung schließt sich die **Personalrekrutierung** an. Hierbei wird mittels Stellenanzeigen und anderer Instrumente intern und extern nach potenziell geeigneten Bewerbenden für die zu besetzenden Stellen gesucht.
- Im **Personalauswahlverfahren** wird durch Assessment-Center und strukturierte Interviews beurteilt, ob die Vorstellungen und Qualifikationen der Bewerbenden zu den Anforderungen des Betriebes passen.
- Wenn dann die Entscheidung für einen Kandidaten oder eine Kandidatin gefallen ist, muss im Rahmen der **Personaleinsatz-Planung** entschieden werden, in welchen Bereichen die neuen Mitarbeitenden eingesetzt werden, wie die Einarbeitung ablaufen soll und welche Arbeitsbedingungen, z. B. Arbeitszeit- und Urlaubszeitregelungen, greifen.
- Die Arbeitsleistung der einzelnen Mitarbeitenden hängt von der Leistungsbereitschaft, dem Leistungsvermögen und den konkreten Anforderungen ab. Optimale Rahmenbedingungen für den effektiven und effizienten Einsatz der Mitarbeitenden zu schaffen, obliegt den direkten Vorgesetzten, welche die **Personalführung** in der operativen Praxis verantworten.

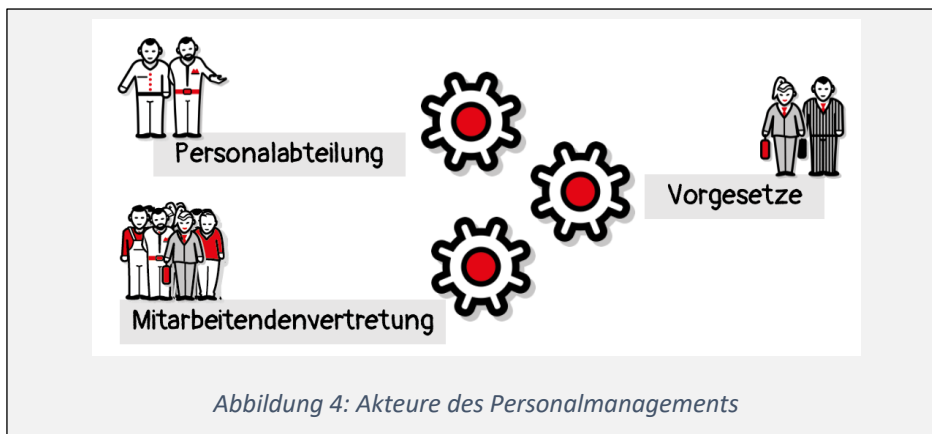
- Im Normalfall ist davon auszugehen, dass Arbeitgebende und Mitarbeitende ein gemeinsames Interesse an der **Personalentwicklung** des oder der Mitarbeitenden haben. Durch gezielte Personalentwicklungsmaßnahmen erfolgt die Vermittlung von notwendigen und/oder wünschenswerten Kenntnissen und Fähigkeiten.
- Letztlich ist auch die **Personalfreisetzung** eine Regelaufgabe, wenn Mitarbeitende eine Tätigkeit in einem anderen Unternehmen aufnehmen wollen oder Arbeitgeber*innen Mitarbeitende nicht länger beschäftigen können oder wollen.

V-1.4. Akteure

Wie auch das Controlling und die IT, stellt das Personalmanagement eine Querschnittsfunktion dar. Spezifische Teilaufgaben werden gebündelt und stellvertretend für andere Funktionsbereiche geplant und umgesetzt.

Die Personalabteilung ist beispielsweise dafür zuständig, Strukturen zu schaffen, damit Mitarbeitende in den anderen Bereichen des Betriebs produktiv eingesetzt werden können. Dies betrifft alle über den Einzelfall hinausgehenden Regelungen, z. B. in Bezug auf die Arbeitsbedingungen, Vergütung, Arbeitszeitmodelle, Urlaubsregelungen, Sicherheitsbestimmungen etc.

Allerdings ist die Personalabteilung hier nicht allein verantwortlich. Wenn es um die Belange der Mitarbeitenden geht, sind durchaus mehrere Gestaltende und Beteiligte an Bord, die unterschiedliche Verantwortlichkeiten und Interessen haben.



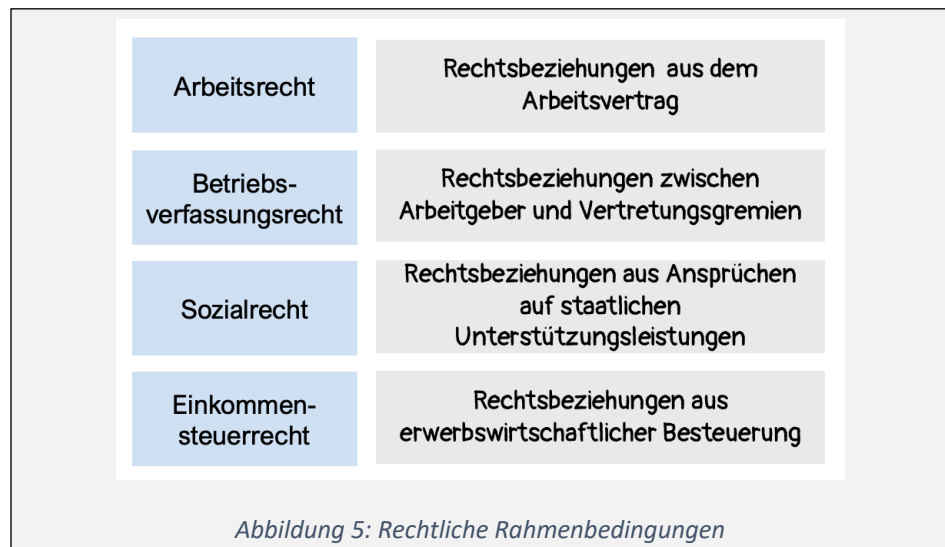
Die **Vorgesetzten**, die das Personal führen, sind für den effektiven Einsatz der Mitarbeitenden verantwortlich und müssen auch die Personalkosten wirtschaftlich vertreten. Sie haben allerdings in der Regel wenig Einfluss auf die Vergütung, die von der Personalabteilung einheitlich für den Betrieb festgesetzt wird. Der oder die Vorgesetzte steuert den Einsatz des Mitarbeitenden und wirkt auf zielgerichtetes Verhalten hin.

Die **Mitarbeitendenvertretung** ist Ansprechpartner für die Mitarbeitenden, wenn sie sich vom Unternehmen nicht fair behandelt fühlen. Allerdings gibt es auch eine Reihe von Entscheidungen, über die die Führungskraft den Betriebsrat informieren muss. Für personelle Angelegenheiten, wie die Versetzung eines Mitarbeitenden oder die Einstellung neuer Beschäftigter, ist sogar die

Zustimmung des Betriebsrats notwendig. Die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates sind im Betriebsverfassungsgesetz verankert und betreffen beispielsweise Bereiche wie die menschengerechte Gestaltung der Arbeit, Beurteilungs- und Auswahlrichtlinien und die Aufstellung und Abwicklung eines Sozialplans bei betriebsbedingten Kündigungen.

V-1.5. Rechtliche Rahmenbedingungen

Wenn Betrieb und Mitarbeitende sich zur Zusammenarbeit entschließen, entsteht ein Arbeitsvertrag. Das individuelle Arbeitsrecht regelt Rechte und Pflichten, die sich aus diesem Vertragsverhältnis ergeben.



Vorschriften zu Schutzrechten von Arbeitnehmer*innen ergeben sich aber auch aus dem kollektiven Arbeitsrecht. Zu nennen ist hier das Betriebsverfassungsrecht, welches auf Ausgestaltung der Mitbestimmung in Betrieben gerichtet ist und die Beziehungen zwischen Arbeitgebenden und den Gremien der Mitarbeitendenvertretung regelt. Zum kollektiven Arbeitsrecht zählen auch das Tarif- und Streikrecht.

Das Personalmanagement ist in komplexe gesetzliche Regelungen eingebettet, die der Beachtung und Einhaltung bedürfen und die den Gestaltungsspielraum in Bezug auf Arbeitszeiten, Urlaubsansprüche, Teilzeitarbeit, Altersversorgung, Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall, Kündigungsschutz, Mitspracherechte, Handhabung von Arbeitskämpfen usw. definieren.

Merke

- Personalmanagement ist eine Querschnittsaufgabe.
- Mitarbeitende sind Kostenfaktor und strategischer Erfolgsfaktor zugleich.
- Der Produktionsfaktor Arbeit ist weder lagerfähig, noch weist er homogene Eigenschaften auf.
- Neben der Personalabteilung sind Vorgesetzte und die Interessenvertreter*innen in die Aufgabenerfüllung des Personalmanagements involviert.

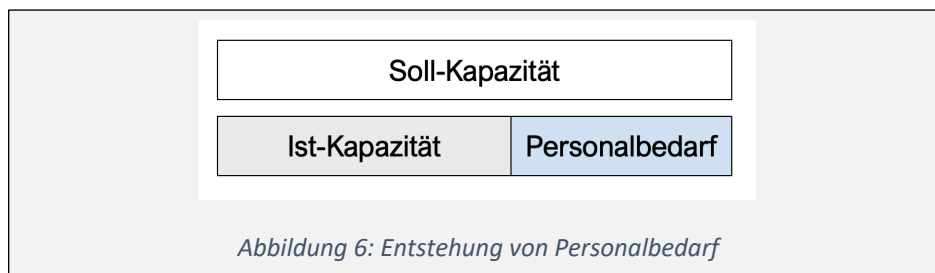
V-2. Personalrekrutierung

Bevor mit der Personalbeschaffung begonnen werden kann, muss zunächst der konkrete Personalbedarf bestimmt werden.

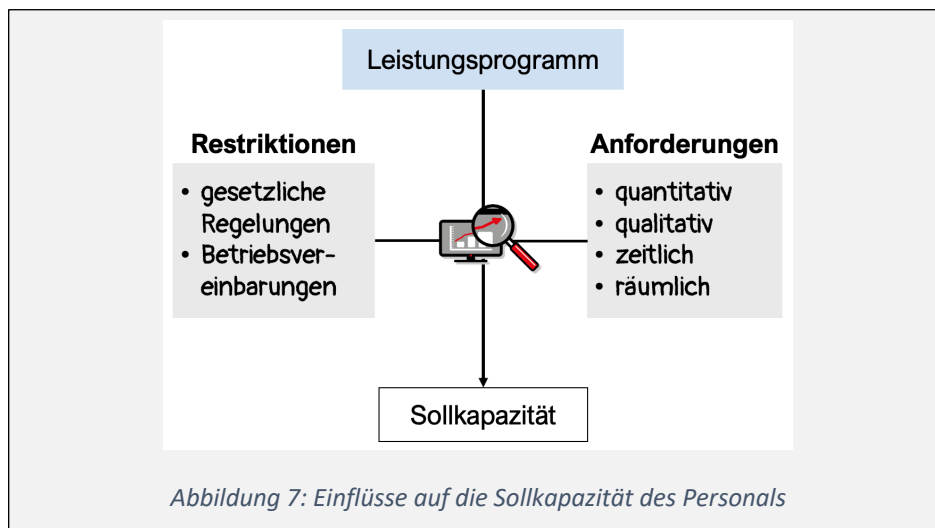
V-2.1. Personalbedarfsplanung

Ein Personalbedarf entsteht, wenn die vorhandenen Personalkapazitäten nicht ausreichen, um das geplante Produktions- und Leistungsprogramm zu realisieren. Ausgehend vom Leistungsprogramm muss ermittelt werden, welche Kapazitäten benötigt werden, um im zweiten Schritt die vorhandenen Kapazitäten gegenüberzustellen. Das Delta kennzeichnet den zu deckenden Personalbedarf.

Personalbedarf =
Soll- minus Istkapazität



Die Ursachen für die Differenz sind vielfältig. Da ist zunächst die Anzahl der Mitarbeitenden. Jeder oder jede Mitarbeitende hat nur eine bestimmte Kapazität an Arbeitsleistung. Für die Realisierung der betrieblichen Aufgaben muss eine **genügende Anzahl von Mitarbeitenden** verfügbar sein.



Die Quantität ist also ein Anforderungskriterium. Allerdings sind die Mitarbeitenden nicht identisch. Es gibt maßgebliche Unterschiede in Bezug auf Fähigkeiten, Kompetenzen (wie z.B. Know-how und Sozialkompetenzen), aber auch Einsatzbereitschaft, Flexibilität etc. Es ist nicht genug, nur die ausreichende Verfügbarkeit von Mitarbeitenden sicherzustellen, sondern sie müssen auch über die **richtigen Qualifikationen verfügen**. Dabei müssen auch qualitative Anforderungen berücksichtigt werden.

Wenn wir die richtigen Mitarbeitenden auch in der richtigen Anzahl identifiziert haben, dann müssen diese auch noch **zur richtigen Zeit verfügbar** sein. Ein Betrieb, der im 3-Schicht-Betrieb 7×24 Stunden arbeitet, benötigt mindestens die dreifache Anzahl an Mitarbeitenden mit den richtigen Qualifikationen, verglichen mit einem Betrieb, dessen Mitarbeitende eine Arbeitszeit von 9-17 Uhr an 5 Tagen haben. Das sind die zeitlichen Anforderungen.

Und letztlich kommt es immer auch darauf an, **wo die Aufgaben zu erledigen sind**. Niemand kann physisch zugleich an zwei Orten verfügbar sein, daher stel-

Was hat das mit dem echten Leben zu tun?

Für den Rundumbetrieb eines Langstreckenflugzeugs ist das 8- bis 10-fache an Besatzungen (Cockpit + Flugbegleitende) notwendig, um ein Flugzeug bei Einhaltung der gesetzlichen Ruhezeiten möglichst durchgehend in der Luft zu halten.

len räumliche Anforderungen ein weiteres Kriterium dar.

Um das Leistungsprogramm zu realisieren, müssen alle vier oben genannten Kriterien erfüllt sein. Allerdings kommen noch aus einer anderen Ecke eine Reihe von Einschränkungen. Wie wir im Abschnitt V-1 schon gehört haben, unterliegt der Einsatz von Mitarbeitenden einer ganzen Reihe von **gesetzlichen Bestimmungen**, die beachtet werden müssen. Im Transportgewerbe müssen beispielsweise besondere Ruhezeiten eingehalten werden, in Betriebsvereinbarungen sind spezielle Pausenregelungen mit der Mitarbeitendenvertretung verabredet etc.

V-2.2. Personalbedarfsplanung

Die Ermittlung der Personalbedarfe kann durch quantitative und qualitative Methoden nur für einen kurzen Zeitraum einigermaßen genau ermittelt werden. Die analytische Berechnung der Sollkapazität stellt bei Produktionsbetrieben in der Regel kein großes Problem dar, wenn alle relevanten Parameter bekannt sind. Der Produktion liegen Arbeitspläne zugrunde, aus denen sich die notwendigen Personalkapazitäten in der Regel 1:1 ermitteln lassen. Aus der Einsatzplanung ergeben sich die verfügbaren Arbeitsstunden. Durch Gegenüberstellung von Soll und Ist lässt sich der mengenmäßige Bedarf einfach ermitteln.

Schwierigkeiten resultieren in erster Linie aus Unsicherheiten. Sie stellen die Personalbedarfsplanung vor erhebliche Herausforderungen.

1. Da ist zum einen das Produkt- und Leistungsprogramm selbst, welches Nachfrageschwankungen unterliegt, die sich wirtschaftlich nicht durch Lagerhaltung kompensieren lassen.

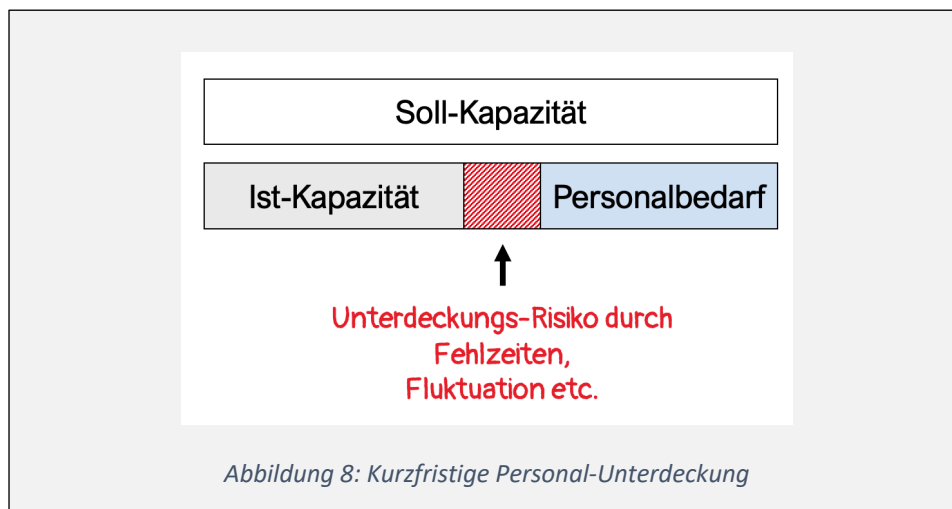
2. Viele Dienstleistungsbetriebe können ex ante – also im Voraus – nicht genau planen, in welchem Umfang die angebotenen Leistungen nachgefragt werden. Beispiele sind die Dauer von Beratungsgesprächen bei einem Rechtsanwalt oder der Vorort-Reparaturservice von Haushaltsgeräten. Die Dauer der Anfahrt und der Reparaturzeit bei der Kundschaft lässt sich kaum normieren. Hier muss mit groben Schätzwerten geplant werden und selbst dann bleibt die Planung ungenau. Es kommt dann kurzfristig zu fehlender Auslastung oder Überhängen.

Die Personalbedarfsplanung ist von Unsicherheiten geprägt

In anderen Fällen wie beispielsweise einer Fluggesellschaft, einer Physiotherapiepraxis oder im Handel lässt sich die Leistungsdauer und die daraus notwendige Personalkapazität wiederum analytisch relativ genau ermitteln.

3. Weitere Unsicherheiten resultieren aus der vorhandenen Istkapazität an Mitarbeitenden, deren tatsächliche Verfügbarkeit selten konstant ist. Mitarbeitende verlassen das Unternehmen kurzfristig oder stehen aufgrund von Krankheit nicht zur Verfügung. Plötzliche Ausfälle lassen sich aufgrund der Spezifität der Anforderungen, die wir uns ja gerade im Detail angeschaut haben, kaum ausreichend kompensieren. Die Reaktionsmöglichkeiten sind eingeschränkt: ggf. lässt sich Personal mit abweichender Qualifikation einsetzen, beispielsweise Mitarbeitende aus anderen Bereichen, Praktikant*innen oder Auszubildende etc.

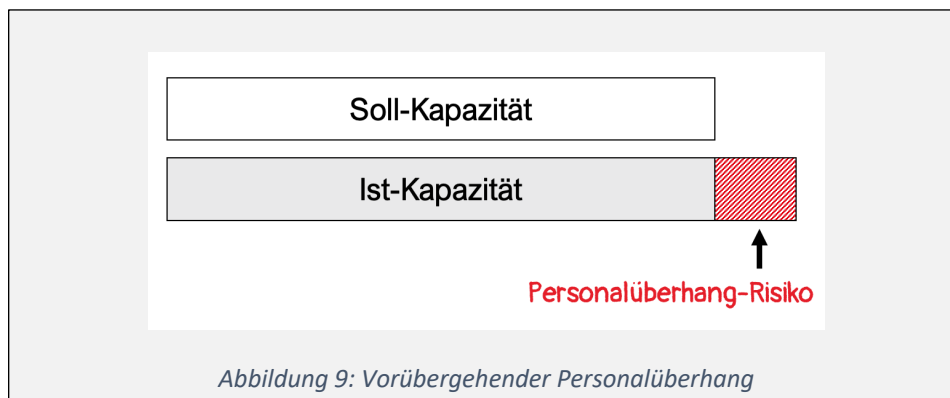
Kurzfristige Ausfälle bei der Kapazität sind kaum zu kompensieren



Um einen kurzfristigen Personalmangel zu decken, hat sich ein ganzer Wirtschaftszweig gebildet. Zeitarbeitsfirmen bieten kurzfristig qualifizierte Mitarbeitende, die allerdings nicht in die betrieblichen Abläufe eingearbeitet sind. Letztlich besteht häufig keine andere Möglichkeit, als Leistungseinschränkungen in Kauf zu nehmen.

Die Komplexität der Personalbedarfsplanung wird noch erhöht, wenn der Planungshorizont nicht auf Tage beschränkt wird. Zeitraumbezogene Restriktionen wie beispielsweise Urlaubszeiten, saisonale Schwankungen wie das Weihnachtsgeschäft, aber auch absehbare Personalzu- und -abgänge sind natürlich ebenfalls zu berücksichtigen. Mit der zunehmenden Ausdehnung des

Mit zunehmendem Planungshorizont steigen die Unsicherheiten



Reaktionsmöglichkeiten auf Personalüberhänge sind beschränkt

Planungshorizonts in die Zukunft erhöhen sich die Unsicherheiten. Für die mittel- bis langfristige Bedarfsplanung muss zunehmend mit Erwartungswerten gearbeitet werden.

Aus der Personalbedarfsplanung ergeben sich allerdings nicht immer nur Unterdeckungen, die zusätzliches Personal erfordern. Wenn die vorhandene Istkapazität höher ist als die Sollkapazität, liegt ein **Personalüberhang** vor. Vorübergehende Personalüberhänge lassen sich durch den Abbau von Urlaub, Einsatz in anderen Bereichen oder dem Vorziehen von Schulungsmaßnahmen begegnen. Ist abzusehen, dass der Personalüberhang über einen längeren Zeitraum auftritt, kann auch Kurzarbeit beantragt werden. Unbeschäftigte Mitarbeitende erhalten dann für einen begrenzten Zeitraum einen hohen prozentualen Anteil ihres Nettoentgelts als **Kurzarbeitergeld von der Bundesagentur für Arbeit**. Die Bundesagentur für Arbeit ersetzt dem Betrieb so einen Teil der Lohn- und Gehaltskosten.

V-2.3. Personalbedarfsdeckung

Resultiert aus der Personalbedarfsplanung ein Personalbedarf, gilt es potenzielle Arbeitskräfte über die offenen Stellen zu informieren. Die Personalabteilung hat die Aufgabe, auf dem externen oder internen Arbeitsmarkt auf die Suche nach geeigneten Kandidat*innen zu gehen.

V-2.4. Interne Personalbedarfsdeckung

Der **interne Arbeitsmarkt** stellt vor allem für große Unternehmen eine ernsthafte Alternative dar. Offene Stellen können über das Intranet oder interne

	 Interner Arbeitsmarkt	Externer Arbeitsmarkt
Quellen	• Intranet • Mund-zu-Mund-Propaganda • Personalentwicklung • Umbesetzungen	• Stellenanzeigen • BfA • Zeitarbeitsfirmen • Jobportale • Personalberater • Firmenwebsite
Vorteile	• geringe Suchkosten • schnelle Verfügbarkeit und Einarbeitung • Bekannte Qualifikationen	• hohes Potenzial • neue Impulse und Herangehensweisen
Nachteile	• beschränktes Potenzial • lediglich Engpassverlagerung • Betriebsblindheit	• hohe Suchkosten • verzögerte Verfügbarkeit • aufwendige Einarbeitung • unsichere Qualifikationen • unbekannte Persönlichkeitsstruktur

Abbildung 10: Interner und externer Arbeitsmarkt

Ausschreibungen veröffentlicht werden. Häufig verbreiten sich die Informationen auch zwischen den Mitarbeitenden über Mund-zu-Mund-Propaganda. Aus einer quantitativen Perspektive beinhaltet die Deckung des Personalbedarfs durch bereits vorhandene Kapazitäten die Gefahr, dass durch Umbesetzungen Engpässe an anderen Stellen entstehen.

Eine weitaus größere Bedeutung hat der interne Arbeitsmarkt zur Deckung von qualitativen Engpässen. Mithilfe einer gezielten Personalentwicklung, auf die in der Lerneinheit V-5 näher eingegangen wird, können Mitarbeitende spezialisierte Qualifikationen erwerben.

Für das Unternehmen hat das erhebliche Vorteile, da die Mitarbeitenden schon bekannt sind und Such- und Einarbeitungskosten häufig geringer sind. So ist es vielfach einfacher, Auszubildende und Hochschulabgänger*innen langfristig an das Unternehmen zu binden und mit der Zeit intern weiterzuentwickeln, als hochqualifiziertes Personal über den externen Personalmarkt zu gewinnen. Über die langjährige Sozialisierung verinnerlichen die Mitarbeitenden zu dem die Unternehmenskultur.

Gleichwohl entsteht die Gefahr einer gewissen Betriebsblindheit, wenn Analysen und Entscheidungsprozesse immer durch die interne Brille betrachtet werden. Hier liefern Mitarbeitende, die von außen kommen, oft wertvolle Impulse. Damit kommen wir zum externen Arbeitsmarkt.

Der interne Arbeitsmarkt dient vorrangig der Deckung von qualitativen Engpässen

V-2.5. Externe Personalbedarfsdeckung

Auf dem **externen Personalmarkt** wurde früher vorrangig mit Stellenanzeigen gearbeitet, die in einschlägigen Printmedien vorzugsweise am Wochenende publiziert wurden. Das reichte im Normalfall aus, um eine Flut von Bewerbungen zu erhalten, aus denen sich das Unternehmen die besten Kandidat*innen aussuchen konnte.

In der jüngeren Vergangenheit ist ein zunehmender Wettbewerb um qualifiziertes Personal zu beobachten. Gerade für Fachkräfte hat sich der Markt zu einem Bewerber*innenmarkt gewandelt. Gute Mitarbeitende heuern nicht beim ersten Unternehmen an. Im sogenannten „War for Talents“ wird ein aktives Werben um gute Arbeitskräfte immer wichtiger. Vonseiten der Personalabteilung sind systematische **Personalmarketingkonzepte** gefordert, um geeignete Kandidat*innen zu bewegen, mit dem Unternehmen in Kontakt zu treten.

Gegenüber dem internen Arbeitsmarkt ist das Spektrum der Quellen, aus denen potenzielle Kandidat*innen sich in Bezug auf offene Stellen orientieren, weitaus größer. Um Aufmerksamkeit im lokalen Umfeld zu generieren, veröffentlichen kleine und mittlere Betriebe nach wie vor oft klassische Stellenanzeigen in der Lokalpresse oder informieren die Filiale der Bundesagentur für Arbeit über ihren Bedarf.

Der größte Anteil an Stellenausschreibungen findet sich allerdings in Online-Jobportalen, für die sogar Spots in der Fernsehwerbung geschaltet werden. Bekannte Unternehmen nutzen auch die eigene Website, um auf Stellenangebote hinzuweisen. Darüber hinaus finden sich auch Dienstleistungsangebote durch Personalberater*innen und Zeitarbeitsfirmen, die entweder bei der Vermittlung unterstützen oder für eine begrenzte Zeit Personal bereitstellen. In der Buchhaltung oder beim IT-Support beispielsweise sind die Anforderungen und erforderlichen Qualifikationen relativ homogen, sodass auch temporär bereitgestellte

Zunehmender Wettbewerb um qualifizierte Mitarbeiter

Personalkapazitäten mit kurzer Einarbeitung zur Deckung von Engpässen eingesetzt werden können.

Die Personalakquise über den externen Personalmarkt hat ein wesentlich höheres Problemlösungspotenzial, da das Angebot im Vergleich zum internen Arbeitsmarkt wesentlich größer ist. Auf der Kehrseite stehen allerdings hohe Suchkosten, verzögerte Verfügbarkeit und generell ein höheres Risiko, sich für Jemanden zu entscheiden, der letztlich den Anforderungen doch nicht genügt.

Merke

- Die Personalbedarfsplanung muss räumliche, zeitliche, qualitative und quantitative Anforderungen berücksichtigen.
- Durch Nachfrageschwankungen und kurzfristige Ausfälle weisen Planungen einen hohen Grad an Unsicherheit auf.
- Der Personalbedarf lässt sich intern und extern decken.

V-3. Personalauswahl und -einsatz

Im vorliegenden Abschnitt geht es zunächst um die Beurteilung der Bewerbungsunterlagen und der Personen während des Bewerbungsgesprächs. Anschließend werden der Personaleinsatz, konkret die Einarbeitung, sowie Arbeitszeit- und Entlohnungsmodelle behandelt.

V-3.1. Personalauswahl

V-3.1.1. Auswertung der Bewerbungsunterlagen

Ausgangspunkt der Personalauswahl ist in der Regel die Auswertung der Bewerbungsunterlagen, die beim Unternehmen als Reaktion auf die Personalrekrutierung eingegangen sind.

Hier sind Umfang, Gestaltung und Fehlerfreiheit in Anschreiben und Lebenslauf häufig erste formale Kriterien, die in der Personalabteilung angewandt werden, bevor die Auswahl der als geeignet erscheinenden Kandidat*innen den Vertreter*innen der Fachabteilungen weitergeleitet wird.

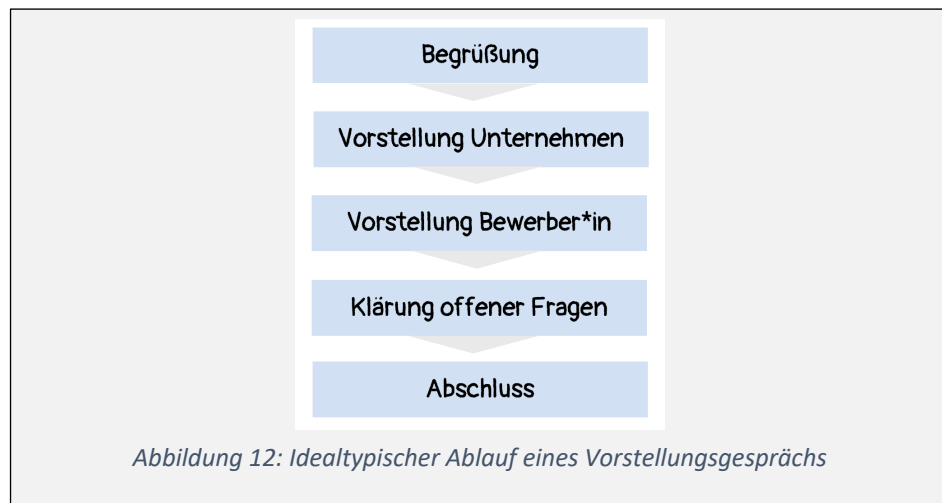
Diese widmen sich in der Regel der Beurteilung der fachlichen Qualifikation. Das Anschreiben, die Motivation der Kandidat*innen, Zeugnisse von vorangegangenen Beschäftigungsverhältnissen, Werdegang, Ausbildung und Abschlusszeugnisse sind Faktoren, die üblicherweise in die Beurteilung einfließen. Die Auswertung der Bewerbungsunterlagen dient zur Vorauswahl der Kandidat*innen, mit denen im nächsten Schritt ein erstes Vorstellungsgespräch geführt werden soll.

Bewerbungsunterlagen dienen der Vorauswahl



V-3.1.2. Interviews

Vorstellungsgespräche sollten einem strukturierten Ablauf folgen. Die Begrüßung ist durch Smalltalk geprägt, um einen ungezwungenen Einstieg ins Gespräch zu finden und eine angenehme Gesprächsatmosphäre zu generieren. Letztlich ist dies im beiderseitigen Interesse, damit beide Seiten einen möglichst authentischen Eindruck bekommen. Danach folgt in der Regel eine Selbstvorstellung des Unternehmens und der zu besetzenden Position. Ziel ist es, den Kandidat*innen ein möglichst akkurates Bild der zukünftigen Arbeitssituation zu vermitteln. Zum Beispiel ihre zukünftigen Aufgaben, die Erfolgsfaktoren der Aufgabenerledigung, Entwicklungsperspektiven usw.



Im Anschluss bekommen die Kandidat*innen die Möglichkeit, sich vorzustellen, auf Qualifikationen und Werdegang einzugehen, die Motivation darzustellen, die zur Bewerbung geführt hat, und die Erwartungen an die Stelle zum Ausdruck zu bringen. Den Abschluss bilden gegenseitige Fragen und Rückfragen, die auf Basis der geteilten Informationen noch offengeblieben sind, beispielsweise Gehaltsvorstellungen, Fragen zur Terminierung des Verfahrens, Verfügbarkeit der Bewerbenden usw.

V-3.1.3. Beurteilung

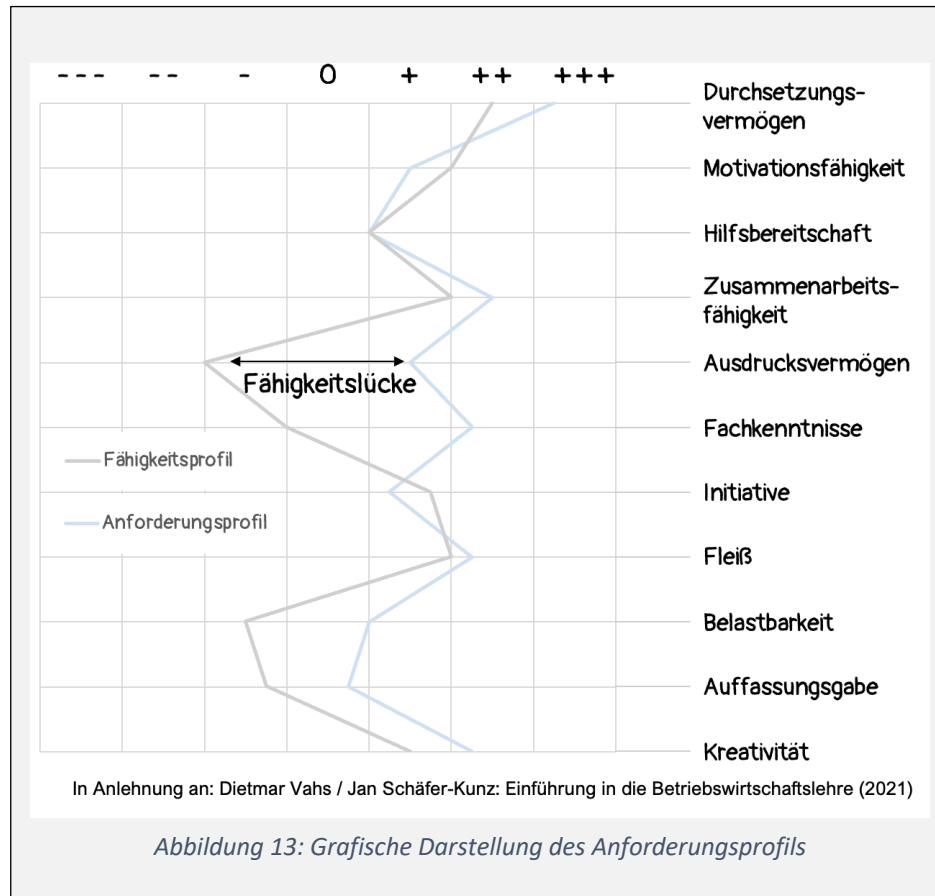
Analytische Vorgehensweise vermindert das Risiko von Fehlentscheidungen

Nach Abschluss der initialen Vorstellungsgespräche erfolgt die finale Auswahl aus dem Kreis der verbliebenen Bewerbenden. Das Vorstellungsgespräch wird dafür genutzt, um den Gesamteindruck, der von den Bewerbenden auf Basis von Bewerbungsunterlagen, Werdegang und Vorstellungsgespräch gewonnen wurde, mit der zuvor dokumentierten Gesamtheit aller Anforderungen abzugleichen. Gegebenenfalls werden weitere Vorstellungsgespräche mit den verbleibenden Kandidat*innen vereinbart, um die Eindrücke zu vertiefen.

Aufgrund der Vielzahl der relevanten Einflussfaktoren ist die Entscheidung für eine Kandidatin oder einen Kandidaten ein komplexer Prozess, der durch eine analytische Vorgehensweise gestützt werden sollte. Zum einen ist die Beurteilung der Fähigkeiten von erheblichen Unsicherheiten begleitet, zum anderen sind in den Bewertungsprozess in der Regel mehrere Personen involviert, die sich jetzt auf einen Kandidaten oder eine Kandidatin einigen müssen.

Viele Entscheider*innen neigen zudem dazu, sich auf ihr Bauchgefühl, welches sich an wenigen, herausstechenden Merkmalen orientiert, zu verlassen.

Um der Gefahr von kognitiven Verzerrungen und einer rein intuitiven Auswahl zu begegnen, kann es helfen, den Soll- und Istzustand in Bezug auf Anforderungen und Fähigkeiten grafisch darzustellen. Dadurch werden Fähigkeitslücken, also Bereiche, in denen die Bewerbenden die notwendigen Anforderungen nicht erfüllen, als auch Kriterien, die übererfüllt werden, übersichtlich dargestellt.



Merke

- Bewerbungsunterlagen sind das zentrale Element der Personalauswahl.
- Das Ziel des Personalauswahlverfahrens ist es, fachliche und soziale Qualifikationen von Bewerbenden zu identifizieren.
- Ergebnis eines Personalauswahlverfahrens ist eine fachlich begründete multidimensionale Beurteilung von Bewerbenden.

V-3.2. Personaleinsatz

V-3.2.1. Personaleinarbeitung

Nach abgeschlossener Personalauswahl und -gewinnung ist es wichtig, dass die neuen Mitarbeitenden bestmöglich in den Arbeitsprozess eingegliedert werden, egal ob der Vertrag befristet oder unbefristet ist.

Der Personaleinsatz beginnt mit dem Zeitpunkt, an dem die neuen Mitarbeitenden ihre Arbeit aufnehmen, also ab Arbeits- oder Dienstantritt. Allerdings ist die Personalbereitstellung erst dann erfolgreich abgeschlossen, wenn die neuen Mitarbeitenden dauerhaft fachlich und sozial in das Unternehmen integriert werden konnten.

Schnelle Produktivität durch strukturiertes Onboarding

Durch eine strukturierte Einarbeitung – denglisch auch Onboarding genannt – soll sichergestellt werden, dass sich die neuen Mitarbeitenden schnell wohlfühlen und produktiv eingesetzt werden können. Im Mittelpunkt stehen typischerweise geografische Orientierung, Vorstellung der Organisationsstruktur und persönliches Kennenlernen der Kolleg*innen, Hinweise auf Sicherheitsregularen, Aufgabenkommunikation, Arbeitsplatzeinweisung, Ausgabe des Mitarbeitendenausweises etc.

Manchmal wird die aktive Eingliederung in die bereits gewachsenen sozialen Strukturen des Betriebs mithilfe von Mentor*innen unterstützt.

V-3.2.2. Arbeitsbedingungen

Neben einer ansprechenden Willkommenskultur müssen die Betriebe aber auch entsprechende Arbeitsbedingungen bieten, die dazu geeignet sind, die Produktivität der Mitarbeitenden auf einem hohen Niveau zu halten.

Idealerweise ist der Aufgabenbereich der Mitarbeitenden quantitativ und qualitativ so gestaltet, dass sie durch Herausforderungen motiviert werden und sowohl stereotyp gleichbleibende als auch physisch anstrengende Verrichtungen auf ein Minimum reduziert sind.

Ergänzend zum Aufgabenbereich gilt das natürlich auch für den Arbeitsplatz. Der sollte so gestaltet sein, dass die Produktivität bestmöglich unterstützt wird. Dies kann zum Beispiel durch eine ausreichende Beleuchtung zur Fehlervermeidung, durch ergonomische Büroarbeitsplätze, Bewegungsspielraum und viele weitere Aspekte geschehen.

V-3.2.3. Arbeitszeitgestaltung

Betriebliche Arbeitszeitmodelle regeln die Beschäftigungszeiten

Ein wichtiger Teil des Personaleinsatzes ist die institutionelle Regelung der Arbeitszeit, auch Zeitwirtschaft genannt. Das betrifft sowohl die Urlaubszeit als auch den Beginn und das Ende der täglichen Arbeitszeit, den Umfang der wöchentlichen Arbeitszeit und Pausenregelungen. Die Arbeitszeitgestaltung wird allerdings nicht für einzelne Mitarbeitende individuell festgelegt, sondern wird von der Personalabteilung in Form von grundlegenden Modellen vorgegeben, auf Basis derer dann die Mitarbeitenden und/oder die Vorgesetzten variable Freiheitsgrade in der Ausgestaltung haben.

Vorbehaltlich gesetzlicher Bestimmungen sind mögliche Formen der Zeitwirtschaft Modelle für gleitende Arbeitszeit, Lebensarbeitszeit, Schichtbetrieb oder Teilzeitarbeit. Die Entscheidung für ein bestimmtes Arbeitszeitmodell orientiert

sich in der Regel an der Optimierung der Auslastung der Produktionsfaktoren, gefolgt von Produktivitätsaspekten, zu denen auch Ermüdung und Motivation der Mitarbeitenden zählen können. Kapitalintensive Produktionsanlagen, beispielsweise Kraftwerke, Hochöfen oder auch Anlagen der chemischen Industrie werden entsprechend häufig im Mehrschichtbetrieb rund um die Uhr gefahren.

V-3.2.4. Vergütung

Nach Paragraph 611 Abs. 1 BGB besteht die Hauptpflicht eines Arbeitgebenden darin, vereinbarte Arbeitsentgelte zu zahlen. Die Arbeitnehmenden schulden die Arbeitsleistung. Soweit zu den gesetzlichen Grundlagen der Vergütung. In einigen Branchen regeln Tarifverträge, die zwischen Arbeitgeber*innenverbänden und Gewerkschaften ausgehandelt werden, Grundvergütungen und andere Arbeitsbedingungen.

Lohn und Gehaltsgruppen regeln das Entgelt

Analog zur Arbeitszeit finden sich allerdings in den meisten Betrieben institutionelle Regelungen in Form von Lohn- und Gehaltsgruppen. Da das Entgelt von vielen Mitarbeitenden als Äquivalent für die Wertschätzung ihrer Arbeitsleistung gesehen wird, beinhaltet die Entlohnung ein hohes Konfliktpotenzial. Viele Betriebe greifen daher auf Lohn- und Gehaltsgruppen zurück, um der Gerechtigkeit bei Entgeltbemessung durch Transparenz und analytische Vergleichbarkeit Rechnung zu tragen. Entsprechend werden den Stellenbeschreibungen Entgeltstufen zugeordnet, die sich nach den Anforderungen an die Stelleninhaber*innen und die notwendigen Qualifikationen richten. Über Zulagen lassen sich zudem individuelle Leistungsunterschiede zwischen den Stelleninhaber*innen berücksichtigen.

Die Gestaltung der Vergütung sollte darauf ausgerichtet sein, die Mitarbeitenden zu Höchstleistungen zu motivieren. Eine möglichst geringe Entlohnung kann daher mittel- bis langfristig mit hohen Opportunitätskosten verbunden sein, falls aufgrund von demotivierten Mitarbeitenden Potenziale ungenutzt bleiben.

Sofern die Mitarbeitenden einen direkten Einfluss auf das Arbeitsergebnis haben, bietet sich ein **Stücklohn** an. Bei dieser Form der Entlohnung werden die Mitarbeitenden pro Output-Einheit bezahlt. Wenn die Mitarbeitenden die Leistungsmenge durch ihr Arbeitsverhalten beeinflussen können, steigt die Vergütung proportional zur Leistung.

Ein prominentes Beispiel ist die Entlohnung einiger Pilot*innen bei Ryanair nach geflogenen Flugstunden. Das Problem dieser Entgeltform ist, dass das Risiko einer Einschränkung der Leistungsfähigkeit z. B. durch Krankheit ausschließlich zu Lasten der Arbeitnehmenden geht. Entsprechend finden sich Anwendungsvarianten des Leistungslohns immer seltener.

Die Standardentgeltform ist der **Zeitlohn**. Er wird unabhängig von der erbrachten Arbeitsleistung gezahlt, denn die Entlohnung orientiert sich an der zeitlichen Verfügbarkeit, also der Leistungsdauer. Bei Vollbeschäftigung sind es üblicherweise 40 Wochenstunden, die durch die Arbeitnehmenden erbracht werden müssen. Der Zeitlohn bietet sich im Gegensatz zum Stücklohn dann an, wenn die Arbeitsleistung nur schwer einem oder einer einzelnen Mitarbeitenden zugeordnet werden kann. Weitere Gründe sind hohe Qualitätsanforderungen oder eine erhöhte Unfallgefahr.

Merke

- Arbeitsbedingungen haben einen entscheidenden Einfluss auf die Produktivität.
- Arbeitszeiten und Entlohnung werden nicht für jeden Mitarbeiter individuell festgelegt, sondern in Form von betrieblichen Modellen strukturiert.

V-4. Personalführung

V-4.1. Der Managementbegriff

Obwohl das Thema Führung von Personal inhaltlich als ein Abschnitt in der Lektion Personal behandelt wird, ist es zunächst wichtig festzuhalten, dass Personalführung nicht in der Personalabteilung passiert. Die Aufgaben der Personalführung nehmen stattdessen die Vorgesetzten wahr, welche in der Regel die Leitungsinstanzen der organisatorischen Einheiten sind. Alle Mitarbeitenden sind also immer einer Abteilung zugeordnet, und diese Abteilung hat eine Leitung. Die Leitenden nehmen die Rolle der oder des Vorgesetzten wahr. Ihnen fällt die Aufgabe zu, die Mitarbeitenden zu führen.

Ein Blick auf die Herkunft des Wortes „Manager“ offenbart interessante Interpretationen in Bezug auf die eigentliche Aufgabe von Führungskräften: Da ist zum einen die Bedeutung aus dem lateinischen „mansio agere“, was so viel heißt wie „das Haus bestellen“, bzw. „sich um das Haus kümmern, in dem andere wohnen“. Im Italienischen finden wir zudem den Begriff „maneggiare“, was übersetzt bedeutet „an der Hand führen“.

Die Führungsverantwortung für ein Unternehmen, eine Abteilung oder einen Verantwortungsbereich erstreckt sich auf die Sicherstellung des ökonomischen Prinzips, um die wirtschaftliche Existenz langfristig zu gewährleisten. Das wirtschaftliche Handeln unterliegt dem allgemeinen Vernunftprinzip/Rationalprinzip und bewirkt die Sicherung und Steigerung der Effizienz und der Effektivität.

In Bezug auf die Führung der Mitarbeitenden bedeutet dies, dass die Vorgesetzten die Rahmenbedingungen schaffen (also das „Haus bestellen“) müssen, in denen das Handeln der Mitarbeitenden auf diejenigen Ziele ausgerichtet wird, die die Führungskräfte im Hinblick auf das gesamte Unternehmen oder ihren Verantwortungsbereich festlegen.

Mit anderen Worten: Personalführung bedeutet, Handeln und Verhalten der Mitarbeitenden durch soziale Interaktion dynamisch zu beeinflussen, sodass im Ergebnis die Abteilungs- und Unternehmensziele effektiv und effizient umgesetzt werden. Das ist eine originäre Führungsaufgabe, die die Leitenden nicht delegieren können.

Um den Kontext, in dem sich Führung heute vollzieht und die Erfolgsfaktoren, die diesen Prozess begleiten, besser zu verstehen, ist zunächst eine vertiefende Auseinandersetzung mit der Führungsrolle zu empfehlen.

Personalführung wird nicht von der Personalabteilung, sondern von Vorgesetzten wahrgenommen

Führungskräfte sind dafür verantwortlich, den Rahmen zu schaffen, in dem Mitarbeiter erfolgreich tätig sind

V-4.2. Das Bürokratiemodell von Max Weber

Ein Ausgangspunkt findet sich im Bürokratiemodell des Soziologen Max Weber (1864-1920), der in diesem Modell die Funktionsweise von Verwaltungen beschrieben hat, die auf einer festen Hierarchie von Über- und Unterordnung basieren.

Die hierarchische Organisation als eine Ausprägung des Bürokratiemodells wurde bereits in der Lerneinheit IV-2 angesprochen. Das Modell von Weber

Regeln bestimmen
das Verhalten der
Mitarbeitenden

prägt bis heute einen großen Teil der betrieblichen Organisationen, öffentliche Verwaltungen, das Militär und kirchliche Institutionen.

Im Gegensatz zu einer Willkürherrschaft beziehen in einer bürokratischen Organisation die Amtsinhaber*innen, die die Führungsrolle wahrnehmen, ihre Legitimation durch legale Herrschaft. Ihnen wird formal und stellvertretend für den Arbeitgeber oder die Arbeitgeberin das Weisungs- oder Direktionsrecht zugebilligt.

Das hat in Form des § 611a BGB sogar den Weg in das Bürgerliche Gesetzbuch gefunden. Arbeitnehmer werden dadurch „zur Leistung weisungsgebundener, fremdbestimmter Arbeit in persönlicher Abhängigkeit verpflichtet“, Vorgesetzte sind demnach legitimiert, *Inhalt, Durchführung, Zeit und Ort der Tätigkeit* vorzugeben.

Das Bürokratiemodell geht davon aus, dass sich alle Tätigkeiten – aber auch Über- und Unterordnungsverhältnisse, Kommunikation und Entscheidungen – streng rational planen und ex ante – also vorab – regeln lassen. Folglich garantieren schriftlich fixierte Verhaltensnormierungen die Gleichförmigkeit in der Koordination und Bearbeitung organisatorischer Aufgaben.

Damit diese Normen durch die Mitarbeitenden beachtet werden, besteht eine wesentliche Aufgabe der Vorgesetzten darin, den Mitarbeitenden ihre Aufgaben und die Regeln, die sie beachten müssen, verständlich und mit Nachdruck zu vermitteln und die Mitarbeitenden daraufhin zu kontrollieren, ob die vorgeschriebenen Regeln eingehalten werden. So wird das Verhalten der Mitarbeitenden berechen- und vorhersehbar.

Vorgesetzte kontrollieren die Mitarbeitenden

Außer der Fähigkeit, die Aufgabe zu erledigen und die Regeln zu befolgen, werden keine weiteren Eigenschaften der Mitarbeitenden benötigt. Eigeninitiative, Engagement und Kreativität sind sogar explizit unerwünscht. Die alleinige Entscheidungsgewalt haben die Vorgesetzten. Die Mitarbeitenden müssen nicht verstehen, warum sie etwas tun, solange das zu erzielende Ergebnis ausreichend durch die Aufgabe und Regeln definiert ist. Aufgaben werden dabei ohne Diskussion delegiert. Die Kompetenz zur Beurteilung von Aufgaben und effektiven Arbeitsweisen liegt allein beim Vorgesetzten. Seine fachliche Kompetenz ist also der entscheidende Faktor für die Qualität des Outputs.

Mitarbeitende sind
zum Gehorsam verpflichtet

Mit dem Selbstverständnis, dass alle Fäden bei ihnen zusammenlaufen, leiten und delegieren Vorgesetzte Untergebene nach dem Top-down-Prinzip. Das gibt den Führenden uneingeschränkte Machtfülle und verpflichtet die Untergebenen zu Gehorsam. Fehlleistungen werden sanktioniert. Vorgesetzte fungieren als Autorität ohne Zugang zur Person. Sie haben dadurch die vollständige Kontrolle über alle Vorgänge, können schnell entscheiden und verändern.

Wenn Laien über Führung nachdenken, haben sie häufig einen solchen Chef oder eine Chefin vor Augen: Vorgesetzte die Anweisungen geben und kontrollieren, ob die Mitarbeitenden diese ausführen. Machen die Mitarbeitenden nicht, was Vorgesetzte wollen, werden sie sanktioniert.

V-4.3. Anwendungsgrenzen

Das Bürokratiemodell als Leitlinie für erfolgreiche Führung ist jedoch mittlerweile relativ überholt und entspricht nicht mehr den Anforderungen moderner Organisationen.

Die Anwendbarkeit des Bürokratiemodells ist in der Praxis auf Routinetätigkeiten beschränkt, bei denen das gewünschte Arbeitsergebnis und dessen Bestimmungsfaktoren vollständig und eindeutig spezifizierbar sind. Diese dürfen folglich auch keinen kurzfristigen Änderungen unterliegen. Nur dann kann auf das individuelle Problemlösungspotenzial der Mitarbeitenden in der Ausführung weitgehend verzichtet werden.

Diese Tätigkeitsfelder gibt es aber noch. Bestimmte Produktionsprozesse werden immer noch im Weberschen Sinne gesteuert. Überall da, wo es beispielsweise um Präzision, Qualität und Sicherheit geht, ist für Freiheitsgrade in der Aufgabenerledigung wenig Spielraum. Die Buchhaltung wäre kaum von Nutzen, wenn die Mitarbeitenden für sich auswählen könnten, auf welchen Konten welche Belege in der Buchhaltung erfasst würden.

Auch bei vielen Tätigkeiten in der öffentlichen Verwaltung, wie z. B. dem Bürgerbüro, wo die Möglichkeit besteht, einen Reisepass auszustellen oder zu verlängern, steht Regelkonformität über allem. Trotz unbegrenzter finanzieller Mittel wäre es nicht möglich, einen gültigen Reisepass in einer anderen Farbe zu bekommen. Das Gedankenspiel unterstreicht, wie gut diese Organisationsform in bestimmten Anwendungsbereichen funktioniert.

Wo das Bürokratiemodell nicht wirklich funktioniert – oder nur in sehr begrenztem Maße –, sind alle Arbeitskontexte, in denen es im weitesten Sinne um Kreativität oder Motivation geht. Die Anweisung: „Seid bitte von 15:30 – 16:45 Uhr kreativ!“ wird in der Forschungs- und Entwicklungsabteilung wenig Erfolg haben. Genauso wenig wie die Ansage an Vertriebsmitarbeitende „Jetzt begeistern Sie mal bitte unsere Kund*innen“.

In Unternehmen, die im Wettbewerb zueinander agieren, sind Routinetätigkeiten mit stabilen Umweltbedingungen immer mehr die Ausnahme. Das Informationszeitalter mit immer kürzeren Innovationszyklen und die stetig steigende Intensität des globalen Wettbewerbs verlangen von den Unternehmen, dass sie auf sich stetig verändernde Umweltbedingungen flexibel reagieren und sich dynamisch anpassen.

Welche Aufgaben wie zu erledigen sind, ist daher zunehmend unstrukturiert und entzieht sich einer Vorab-Optimierung. Die Komplexität der durch die Mitarbeitenden zu erledigenden Aufgaben hat sich mit der Zeit immer mehr erhöht. Durch die operative Praxis übertrifft die Fachkompetenz der Mitarbeitenden mittlerweile nicht selten die der Vorgesetzten.

Zudem ist eine Kontrolle von Regeleinhaltung oder des Mitarbeitendenverhaltens durch die Vorgesetzten gar nicht möglich, wenn die Vorgesetzten ihre Mitarbeitenden nur virtuell führen, sich diese im Homeoffice befinden oder deren Arbeitsverhalten gar nicht zu beobachten ist – wie zum Beispiel bei Vertriebsmitarbeitenden, die im Außendienst tätig sind.

Bei genauem Hinsehen ist es also nicht verwunderlich, dass das Bürokratiemodell mit seinem vollständigen Regelwerk nur noch in Ausnahmefällen eine brauchbare Blaupause für die Organisationsgestaltung darstellt. Privatwirtschaftliche Unternehmen, die 1:1 nach dem Bürokratiemodell funktionieren, finden sich zwar nur noch in begrenzter Zahl, das Problem ist allerdings, dass einige Ausprägungen dieses Modells in fast allen Organisationen fortbestehen. Insbesondere die Mitarbeitendenzuordnung zu Vorgesetzten, die hierarchische Struktur von Abteilungen etc. sind hier zu nennen.

In der öffentlichen Verwaltung wird das Bürokratiemodell noch mit Erfolg eingesetzt

Die Voraussetzungen des Bürokratiemodells sind immer seltener gegeben

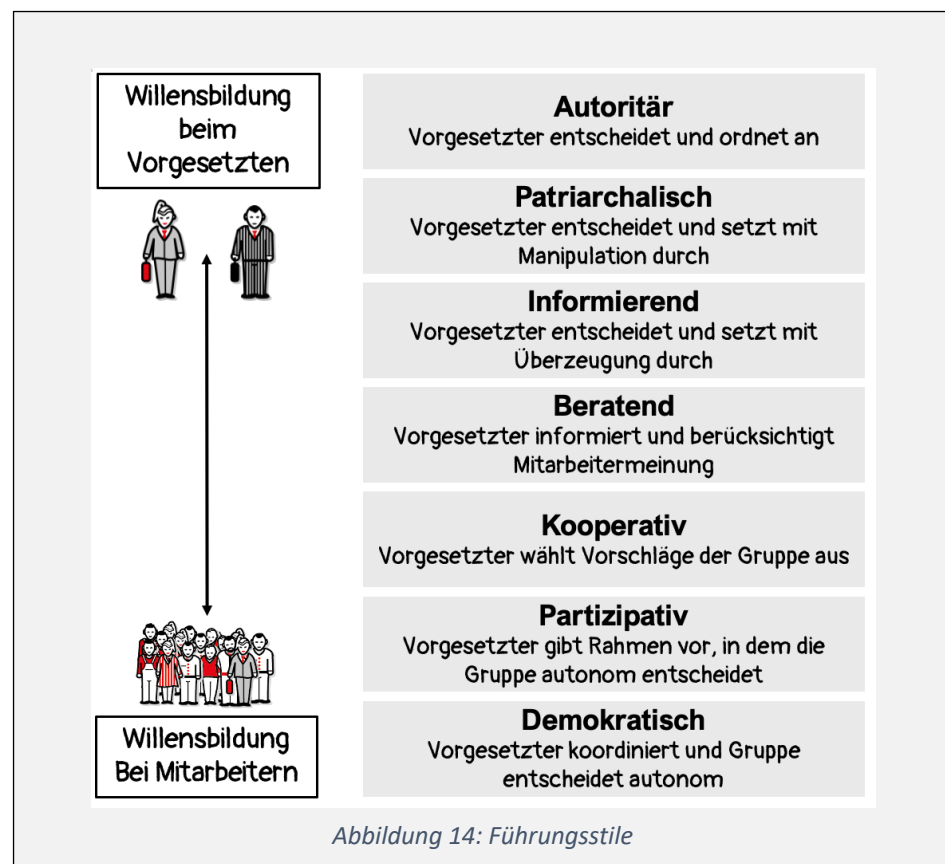
Ausgewählte Elemente des Bürokratiemodells sind noch vorhanden

V-4.4. Moderne Ansätze der Führung

Das Bürokratiemodell als Leitlinie für erfolgreiche Führung ist jedoch mittlerweile relativ überholt und entspricht nicht mehr den Anforderungen moderner Organisationen.

Nominell haben Vorgesetzte durch das Weisungsrecht immer noch Handlungsoptionen, die eine Machtasymmetrie begründen könnten, in der Praxis bestehen allerdings vielfältige Abhängigkeitsbeziehungen und Einschränkungen.

Heutzutage können Vorgesetzte ihre Mitarbeitenden allerdings nicht ohne Weiteres entlassen, weil sie Anweisungen nicht Folge leisten. Das Betriebsverfassungsgesetz schreibt beispielsweise eine Anzahl von Abmahnungen vor, bevor eine Kündigung ausgesprochen werden kann. Es gewährt Betriebsräten Mitspracherechte zur Wahrung der Mitarbeitendeninteressen. Personalverwaltungen sind um die Führungskultur und das Betriebsklima bemüht. Führungskräfte, die sich unter Berufung auf das Weisungsrecht mit einzelnen Mitarbeitenden anlegen und einen Konflikt eskalieren lassen, tragen selten Vorteile davon. Führungskräfte, die das Instrument der Abmahnung aufgrund der Missachtung des Weisungsrechts regelmäßig und kontinuierlich überstrapazieren, laufen schnell Gefahr bei Mitarbeitenden, Kolleg*innen und Vorgesetzten in Verruf zu geraten.



Von den Führungskräften werden neben Fachkompetenzen, die in der Regel die Basis für ihre Ernennung bilden, daher zunehmend weitere Kompetenzen verlangt. Sie müssen ihren Führungsstil der jeweiligen Situation und den daraus resultierenden Führungszielen anpassen. Wie bereits erwähnt, geht in Sicherheitsfragen kein Weg an eindeutigen Anordnungen und Weisungen vorbei. Da ist es

nur legitim, dass die Willensbildung ausschließlich bei den Vorgesetzten erfolgt und diese Regeln autoritär vorgegeben werden.

Immer wenn es allerdings gilt, von der Energie der Mitarbeitenden zu profitieren, ist es zielführender, wenn die Mitarbeitenden selbst von der Notwendigkeit des Handelns überzeugt sind. Intrinsische Verhaltens- und Handlungsmotive sind dann zielführender als Befehl und Gehorsam. Eine Belegschaft aus qualifizierten, unabhängigen und selbstmotivierten Individuen ist nicht mehr vorbehaltlos bereit, das autoritäre „Herrsche und Teile“-Prinzip zu akzeptieren.

Moderne Ansätze der Führung verlagern den Schwerpunkt von einseitiger Machtausübung, Anweisungen und Kontrolle entsprechend auf die kooperative Einbindung der Mitarbeitenden. Von den Führungskräften werden viel weitergehende Kompetenzen als reines Fachwissen verlangt. Zunächst sind dies soziale Kompetenzen, also die Fähigkeiten, mit anderen Menschen konstruktiv zusammenzuarbeiten, sich in andere hineinzuversetzen und sie davon zu überzeugen, Aufgaben gemeinsam anzugehen und zu bewältigen.

Aber auch Kompetenzen wie die Fähigkeit, das eigene Verhalten immer wieder zu reflektieren und an den Anforderungen auszurichten, prägen die moderne Führungskraft. In diesem Zusammenhang wird häufig das Konzept der **Emotionalen Intelligenz** nach Daniel Goleman zitiert. Forschungsergebnisse deuten darauf hin, dass die Führungseffizienz vom bewussten Umgang mit Emotionen profitiert. Selbstreflexion, Selbstkontrolle, Motivationsfähigkeit und vor allem Empathie schaffen danach die Grundlage für Teamführung, Selbstvertrauen und die Fähigkeit, sich selbst und andere aufzubauen.

Führungskräfte benötigen Emotionale Intelligenz.

Systemkompetenz ist erforderlich, um Handlungsoptionen und -konsequenzen im, in der Regel stark vernetzten, Gesamtzusammenhang zu erkennen. Das strategische Verständnis umfasst die Fähigkeit, über den Tag hinaus zu denken, künftige Entwicklungen mit Weitsicht zu antizipieren und unternehmerische Entscheidungen daran auszurichten.

Von Führungskräften werden heute Inspiration, Vertrauen und Anpassungsfähigkeit erwartet. Das Führungsverständnis hat sich in den letzten Jahrzehnten gewandelt. Führungsansätze wie beispielsweise „Servant Leadership“ sehen Führungskräfte in der Rolle eines Coaches, dessen Wirken auf Hilfe zur Selbsthilfe gerichtet ist, um so den Mitarbeitenden zu ihrer vollen Potenzialentfaltung zu verhelfen. Dabei stehen Beziehungsorientierung und Empathie im Vordergrund.

Merke

- Führungskräfte sind für die Schaffung einer Arbeitsumgebung verantwortlich, in denen die Mitarbeitenden produktiv tätig sind.
- Die Ausnutzung des Weisungsrechts in Verbindung mit einem autoritären Führungsstil wird nur noch bedingt akzeptiert.
- Neben Fachkenntnissen benötigen Führungskräfte soziale Kompetenzen.

V-5. Personalentwicklung und -freisetzung

V-5.1. Personalentwicklung

Die Personalentwicklung umfasst die gezielte Aktivierung von Potenzialen im Interesse des Betriebs und der Mitarbeitenden mittels Aus-, Fort- und Weiterbildung. Demnach umfasst sie gemäß des Arbeitsförderungsgesetzes alle Maßnahmen, die das Ziel haben, berufliche Kenntnisse und Fertigkeiten

- festzustellen,
- zu erhalten,
- zu erweitern,
- der technischen Entwicklung anzupassen oder
- einen beruflichen Aufstieg zu ermöglichen.

Das ist notwendig, um die Wettbewerbsfähigkeit des Betriebs aufrechterhalten zu können. Stillstand ist Rückschritt – das gilt für den Betrieb und für das Know-how der Mitarbeitenden.

Das Ziel ist es, die Belegschaft so zu befähigen, dass sie den aktuellen und zukünftigen Anforderungen gerecht wird. Entsprechend hat die Personalentwicklung die Aufgabe, die Mitarbeitenden in die Lage zu versetzen, technologische Neuerungen und weitere betriebsrelevante Veränderungen – z. B. in Gesetzen und Vorschriften – anzuwenden.

Die Personalentwicklung bereitet die Mitarbeitenden auf zukünftige Herausforderungen vor

Neben diesen operativ-betrieblichen Anforderungen ergeben sich Weiterbildungsanforderungen auch aus der Karriere- und Laufbahnplanung der Mitarbeitenden. Zum Beispiel werden angehende Führungskräfte in Nachwuchsprogrammen in Bezug auf ihre Aufgaben im Bereich der Mitarbeitendenführung vorbereitet.

Konkrete Weiterbildungs- und Fortbildungsmaßnahmen werden in der Regel zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten, ggf. unter Beteiligung der Personalabteilung, abgesprochen.

Die Fortbildung am Arbeitsplatz wird als „Training on the Job“ bezeichnet und findet in der Regel in Form eines direkten Praktizierens – also „Learning by Doing“ – mit Unterstützung durch erfahrene Kolleg*innen statt.

Vorteile dieser Variante sind die unmittelbare Praxisrelevanz und die relativ geringen Kosten.

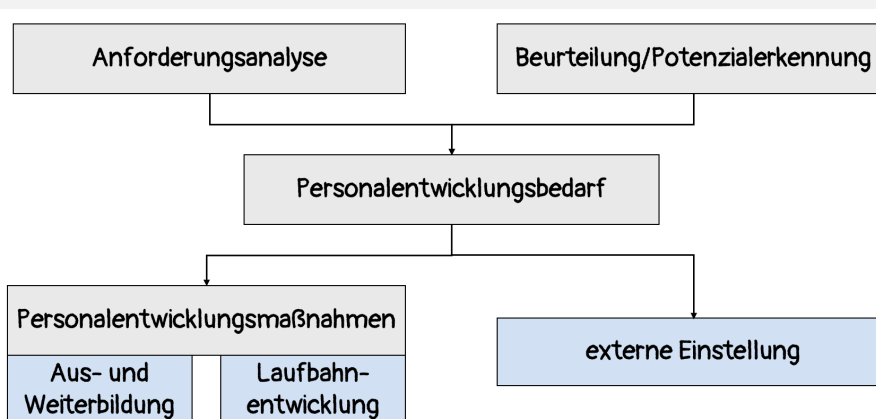
Ein „Training off the Job“ findet abseits des eigentlichen Arbeitsplatzes statt. Meist werden hierbei mehrere Mitarbeitende gleichzeitig geschult. Die räumliche Trennung fördert die Konzentration auf die Fortbildungsthemen, weil Ablenkungen durch das Tagesgeschäft ausgeblendet werden. Zudem verstärkt die

	Training off the Job	Training on the Job
Vorteile	- Fokus auf die Fortbildungsthemen - Vernetzung und Kooperation	- unmittelbare Praxisrelevanz - geringe Kosten
Nachteile	- kostenintensiver - teilweise weniger Bezug zur Arbeitsrealität	- zusätzliche Belastung des zu schulenden Mitarbeitenden - Unterbrechung von Abläufen

Abbildung 15: Training on the Job vs. Training off the Job

Zusammenführung von verschiedenen Mitarbeitenden im Regelfall die Vernetzung und Kooperation der Mitarbeitenden innerhalb des Betriebs. Der Ablauf in der Personalentwicklung lässt sich chronologisch folgendermaßen gliedern:

1. Zuerst wird eine Anforderungsanalyse benötigt, also wie viele Mitarbeitende mit welchem Qualifizierungsniveau werden zukünftig benötigt?
2. Anschließend wird der aktuelle Personalstamm in einem Beurteilungs- und Potenzialerkennungsverfahren bzgl. der formulierten Anforderungen bewertet.
3. Daraufgehend wird durch einen Soll-Ist-Vergleich festgestellt, welche quantitativen und qualitativen Lücken bestehen. Die quantitativen Lücken ergeben sich bei der Beachtung der Personalbedarfsplanung.
4. Abschließend werden dann ggf. konkrete Personalentwicklungs- und Weiterbildungsmaßnahmen eingeleitet.



In Anlehnung an: Dietmar Vahs / Jan Schäfer-Kunz: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre (2021)

Abbildung 16: Ablauf in der Personalentwicklung

Der Potenzialerkennung kommt eine hohe Bedeutung für die Steuerung der Personalentwicklung zu. Denn neben der Identifikation individueller Bedarfe kann

durch eine gezielte Analyse aller Personaldaten ein Gesamtüberblick über den gesamten Entwicklungsbedarf der Mitarbeitenden erstellt und dieser nachfolgend in die Personalbedarfsplanung eingebunden werden.

Dafür muss die Potenzialerkennung zum einen technisch zusammengefasst und vergleichbar sein (d. h. mit gängiger Bürosoftware erstellt werden) und zum anderen die Entwicklung des Personals über den Zeitablauf beobachtbar sein (d. h. keine häufigen Änderungen der Kriterien und/oder Methodik).

V-5.2. Personalfreisetzung

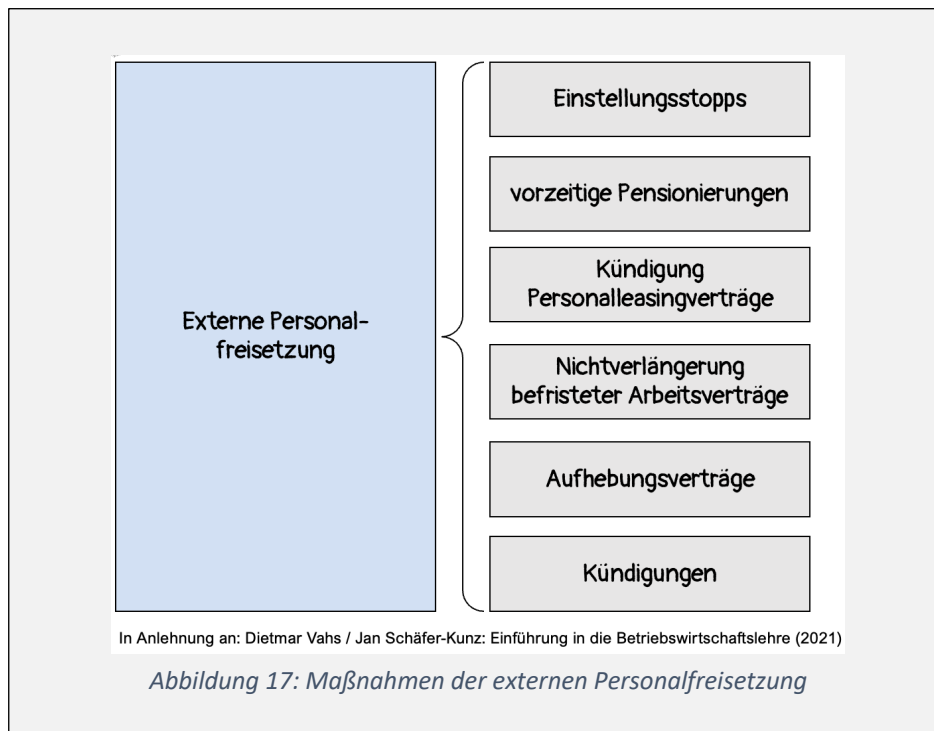
Die Mitarbeitenden, die gemäß der Personalbedarfsplanung keinen positiven Beitrag zu den betrieblichen Zielen mehr liefern können, werden intern durch eine zeitliche und örtliche Personalanpassung – das bedeutet, dass die Mitarbeitenden innerhalb des Unternehmens wechseln – oder extern durch eine quantitative Personalanpassung freigesetzt, d. h. sie verlieren ihre Arbeitsstelle.

Gründe für die Personalfreisetzung können ein intensivierter Wettbewerb und damit verbundene Rationalisierungsmaßnahmen sein, eine ungünstige konjunkturelle Entwicklung mit einem damit verbundenen Rückgang der Absatzmenge, oder ggf. auch betriebsinterne Fehler, wie etwa eine strategische Fehleinschätzung. Manchmal kommen die Einflussfaktoren, die zu strukturellen Personalüberhängen führen, auch von außen, ohne dass irgendjemand etwas dagegen tun kann. Das ist häufig bei technologischem Wandel, dem Auslaufen von Produktlebenszyklen oder der Veränderung der Nachfrage der Fall.

Bei der Personalfreisetzung wird zwischen interner und externer Freisetzung unterschieden.

Die **interne** Personalfreisetzung erfolgt ohne eine zahlenmäßige Verringerung des Personalbestandes. Dies kann z. B. durch eine Versetzung des oder der Mitarbeitenden auf eine andere Position mit gleicher hierarchischer Stellung (also eine horizontale Versetzung) bzw. auf eine andere Position mit verschiedener hierarchischer Stellung (also eine vertikale Versetzung) sein.

Das Ziel der internen Personalfreisetzung ist die Reduktion des quantitativen Arbeitsangebots für eine bestimmte Position, die Reduktion der Anzahl der Mitarbeitenden steht nicht im Fokus. Vielmehr geht es neben Versetzungen auch um zeitliche befristete Maßnahmen, wie etwa den Abbau von Überstunden, den Abbau von Urlaubstagen, der Einführung von Kurzarbeit oder die Vereinbarung von Teilzeitarbeit.



Die **externe** Personalfreisetzung zielt im Resultat auf die Verringerung der Mitarbeitendenanzahl. Der Begriff beschreibt den Abbau einer personellen Überkapazität durch Kündigungen oder durch die natürliche Fluktuation. Von natürlicher Fluktuation wird gesprochen, wenn die Kündigung durch die Mitarbeitenden ausgesprochen wird oder Mitarbeitende durch Erreichen des Renteneintrittsalters wie auch dem Erreichen einer vorgezogenen Altersgrenze ausscheiden. Wenn diese vakanten Positionen nicht wiederbesetzt werden, dann reduziert sich der Personalstamm entsprechend.

Merke

- Personalentwicklung zielt auf die Befähigung der Mitarbeitenden.
- Instrumente sind interne und externe Weiterbildungsmaßnahmen sowie die Laufbahnentwicklung.
- Im Rahmen der Personalfreisetzung werden interne und externe Maßnahmen unterschieden.

Abschluss

Die Lektion auf einen Blick:

- Arbeitskraft ist weder lagerfähig noch homogen.
- Personalmanagement ist als Querschnittsaufgabe zentrales Erfolgskriterium unternehmerischen Erfolges.
- Externe und interne Personalplanung kann als strukturierter Umgang mit Unsicherheit betrachtet werden.
- Arbeitsbedingungen, Arbeitszeiten und Entlohnungsmodelle müssen zur Personalstruktur passend gewählt werden.
- Mitarbeitende können auf verschiedene Arten geführt werden („Führungsstile“).
- Personalressourcen können und müssen konstant weiterentwickelt werden.

Reflexionsfragen

- Was unterscheidet die Ressource Arbeit von der Ressource Geld?
- Wodurch zeichnet sich ein guter Bewerber bzw. eine gute Bewerberin aus?
- Was ist das Risiko bei individuellen Entlohnungsansätzen?
- Warum gibt es verschiedene Führungsstile?

Weiterführende Literatur

- **Berthel, J., Becker, F. G. (2022):** Personal-Management: Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit (12., vollständig überarbeitete und aktualisierte Auflage). Schäffer-Poeschel Verlag.
- **Goleman, D. (2016):** Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ
- **Greenleaf, R. K., Spears, L. C. (1998):** The Power of Servant Leadership
- **Holtbrügge, D. (2022):** Personalmanagement (8. Aufl.). Springer.
- **Vahs, D., Schäfer-Kunz, J. (2021):** Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 8. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag. S.283 ff.
- **Wöhe, G., Döring, U. (2020):** Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 27. Auflage. München: Franz Vahlen, S. 121 ff.
- **Weber, M. (1922):** Wirtschaft und Gesellschaft

Ein Kooperationsvorhaben der:

Gefördert durch: