

Personalwesen/Grundlagen: Ziele, Bereiche, Objekte und Träger der Personalwirtschaft, s.a. Literaturliste

Dr. Konrad Schwan

1. Zentrale Fragen in der Personalwirtschaft

Bisher:

Welches Personal brauchen wir für die Umsetzung der Unternehmens-/Geschäftsstrategie?

Neu:

Welche Märkte lassen sich mit den aktuellen und potenziellen Qualifikationen der Mitarbeiter erschließen?

2. Wertschöpfungs-Center Personal

Wertschöpfungs-Center Personal		
Cost-Center	Service-Center	Profit-Center
Funktionen: Personalwirtschaft Managementsysteme Personalerhaltung Personaleinsatz	Funktionen: Personalmarketing (Rekrutierung, Austritte)	Funktionen: Personalforschung Personalentwicklung
Leistungen: interne, nicht marktgerechte Leistungen	Leistungen: interne, marktfähige Leistungen kein Zugang zu externen Märkten für Anbieter und Nachfrager	Leistungen: marktfähige Leistungen Zugang zu externen Märkten für Anbieter und Nachfrager
Ziele: Kostendeckung über interne Kostenumlage mittels Umlageschlüssel	Ziele: Kostendeckung über interne, verursachungsgerechte und kostenorientierte Transferpreise auf Basis der Selbstkostenpreise	Ziele: Deckungsbeitragsmaximierung über intern und extern verrechnete verursachungsgerechte Markt- oder Transferpreise

3. Humanisierungsmanagement

Bereiche	Inhalte
Arbeitszeit	flexible Arbeitszeitgestaltung
Arbeitsumgebung	Verminderung von Belastungseinflüssen
Arbeitsplatz	Abbau von Belastungsfaktoren, ergonomische Arbeitsplatzgestaltung
Eignung	Anforderungs- und eignungsgerechte Stellenbesetzung
Arbeitsschutz	Unfallforschung
Arbeitsablauf	Schaffung überschaubarer Produktionseinrichtungen, Abbau der Taktbindung bei Fließfertigung
Arbeitsunterweisung	Qualifizierungsstrategien, Maßnahmen zur Aus- und Weiterbildung
Einsatzprinzipien	Job Enrichment, Job Enlargement, Job Rotation, teilautonome Arbeitsgruppen, Qualitätszirkel, Lernstatt

4. Alternative grenzüberschreitende Personalstrategien

im Hinblick auf lokale Anpassung

Internationale Strategie:

Bei geringem Auslandsengagement geeignet – im Vordergrund steht hier der Wissenstransfer von der Muttergesellschaft; die Koordinationskosten sind gering

Multinationale Strategie:

Die Tochtergesellschaften sind weitgehend autonom und lokal angepasst. Länderübergreifende Standardisierungs- und Lernvorteile sind gering, aber dafür sind die Koordinationskosten am niedrigsten.

im Hinblick auf globale Integration

Globale Strategie:

Vorteile durch weltweite Standardisierung der Grundsätze und Instrumente; starker Zentralismus; Vorteile lokaler Anpassung gehen verloren. Außerdem setzen national zersplitterte Märkte, Kulturen und Politiken einer Vereinheitlichung Grenzen; die Koordinationskosten sind hoch.

Transnationale Strategie:

Bei ihr werden Globalisierungs-, Lokalisierungs- und länderübergreifende Lernvorteile gleichzeitig genutzt. Auf der anderen Seite fallen die höchsten Koordinationskosten an.

BEISPIELE FÜR PERSONALSTRATEGIEN

Strategie:

Auswirkungen:

First-Mover:

Eine Forschungs - und Entwicklungsstrategie erfordert in bezug auf die Qualifikation der Mitarbeiter den Aufbau und die Sicherung eines kreativen, innovations - und risikofreudigen Mitarbeiterstammes. Es gilt, Freiräume hinsichtlich der Gestaltung der Arbeitszeit und der Art und Weise der Zusammenarbeit zu schaffen, um eine ideenfördernde und motivierende Arbeitsatmosphäre zu gewährleisten.

Second-Fast:

Wird innerhalb des Forschungs - und Entwicklungsbereich so agiert, so ist die Auswahl der Mitarbeiter hinsichtlich ihrer Eignung als Anwender bereits bestehender Technologien von Bedeutung. Die Beherrschung bereits bekannter Prozesse prägt hier die Arbeitsinhalte und Qualifikationsanforderungen der Mitarbeiter.

Kostenführerschaft:

Das war und ist für viele Unternehmen die beherrschende Geschäftsstrategie. Diese Strategie wird in einer auf Großserien - oder Massenproduktion zielenden Produktionsstrategie umgesetzt. Hohe Kapazitätsauslastung, geringe Materialkosten durch große Einkaufsmengen und eine Maximierung der Arbeitsproduktivität durch konsequente Arbeitsteilung und Spezialisierung nach den Prinzipien wissenschaftlicher Betriebsführung werden als Instrumente zur Kostensenkung eingesetzt.

Die damit verbundene Personalstrategie richtet sich nach den technisch-organisatorischen Vorgaben der Produktionsstrategie. Die Gestaltung des Arbeitssystems wird von ingenieurwissenschaftlichen Entscheidungen, die Arbeit weitgehend von der Maschine bestimmt. Im Extremfall handelt es sich um monotone Fließbandarbeit, die dem Mitarbeiter wenig Handlungsspielraum lässt. Vorteile sind geringe Einarbeitungs- und Anlernzeiten sowie eine im Durchschnitt geringe Qualifikation. Der Mitarbeiter ist somit leicht ersetzbar.

Lean-Production:

Das ist eine gegensätzliche Strategie. Mit Hilfe einer konsequent angewandten Gruppenorganisation gelingt es, die Personalressourcen qualitativ und quantitativ optimal zu nutzen. Ideen und Kreativität der in der Regel hochqualifizierten Mitarbeiter werden aufgegriffen und in kostensparende Verbesserungen umgesetzt (z.B. Kaizen, KVP).

Voraussetzung für die Realisierbarkeit dieses Konzepts ist eine betont langfristig angelegte Entwicklung der Humanressourcen. Mitarbeiter, die in einer auf Spezialisierung und hochgradige Arbeitsteilung abstellenden Arbeitsorganisation ihre Aufgaben verrichten, besitzen in der Regel nicht die nötige Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz, um erfolgreich eigenständig in einer Gruppenorganisation arbeiten zu können. Eine vorausschauende Personalentwicklung in Abstimmung mit den geplanten arbeitsorganisatorischen Maßnahmen bildet die Grundlage der Umsetzung des Konzepts. Das Personalmanagement hat mit dieser Personalentwicklung einen wesentlichen Beitrag zur Sicherung der Konkurrenzfähigkeit des Unternehmens zu leisten. Die Humanressourcen bilden die kritische Variable der Unternehmensentwicklung und sind somit von strategiebestimmender Bedeutung.

Quelle: Bühner, 1995