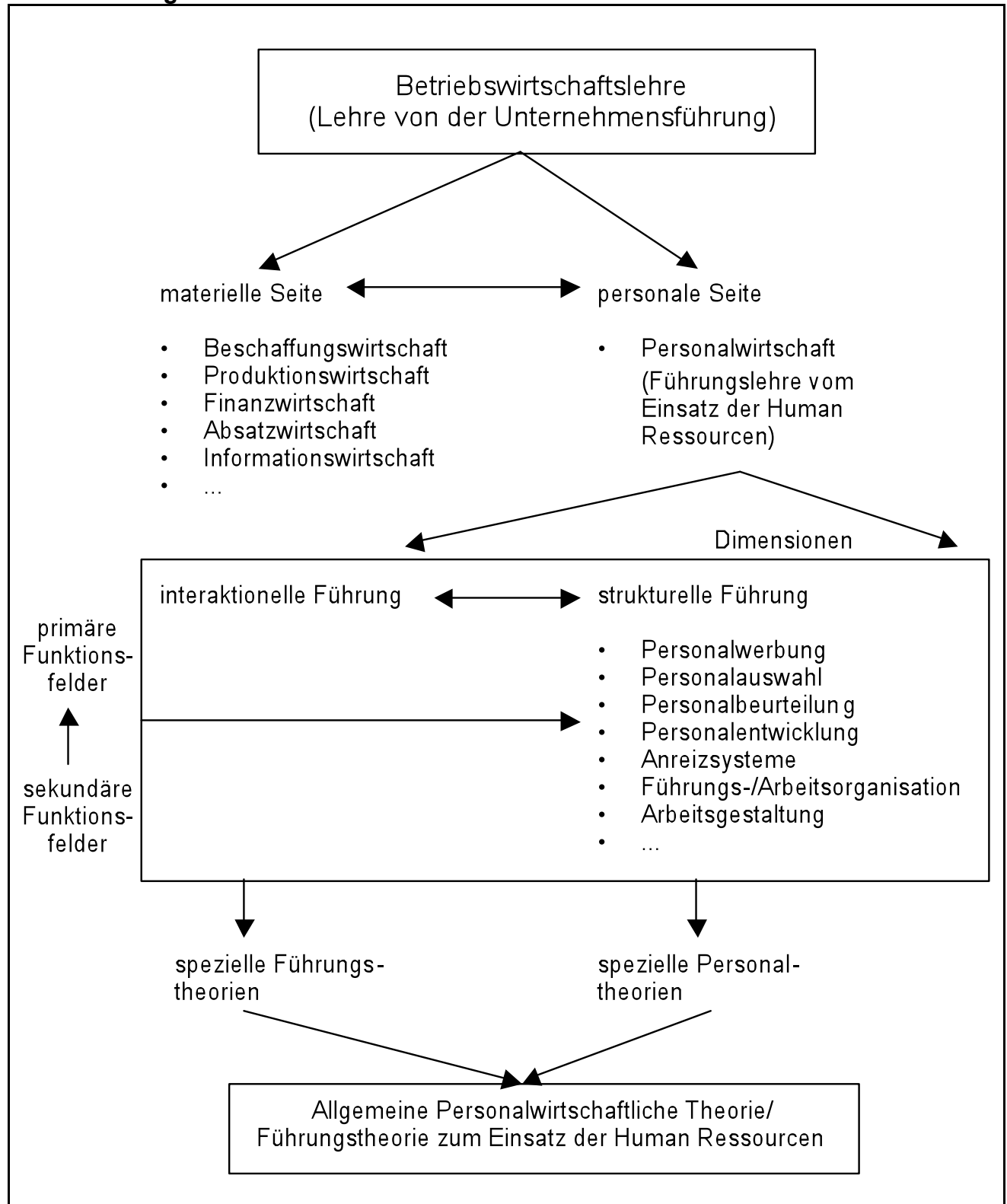


# Personalwesen/Grundlagen: Ganzheitliche Personalwirtschaft und essentielle Schnittstellen zu anderen betriebswirtschaftlichen Bereichen, s.a. Literaturliste

Dr. Konrad Schwan, 2008

## 1. Einordnung des Personalwesens in die Betriebswirtschaftslehre



## **2. Komponenten von HR-Mangement und ganzheitliche Personalwirtschaft**

Die steigende Bedeutung ganzheitlicher oder systemischer Ansätze in der Betriebswirtschaft und damit auch der Personalwirtschaft begründen sich zum Einen aus den Querschnittsfunktionen der Personalwirtschaft in Unternehmen und Organisationen, und zwar mit ihren starken Verknüpfungen zum externen Umfeld. Zum Zweiten sind sie eine zwangsläufige Folge der wachsenden Komplexität und Ungewissheit, die zu einem beherrschenden Thema der Entwicklungen in Gesellschaft, Politik und Wirtschaft geworden ist und weniger den je Determinierungen bei Entscheidungen im operativen und teilweise auch konzeptionellen Feld zulassen. Durch ganzheitliche Vorgehensweisen ist es begrenzt möglich, den Querschnittsfunktionen der Personalwirtschaft und der Komplexität, Ungewissheit sowie der damit einhergehenden sachlichen und zeitlichen Dynamik vergleichsweise gut gerecht zu werden bzw. notwendige Entscheidungen und Lösungen besser zu erreichen.

Siehe hierzu: *Schwan, K.*: Organisationsgestaltung. München 2003, S. 270 – 279.

### **Überzeugungen und Annahmen**

- Es ist die Humanressource, die den Wettbewerbsvorteil schafft.
- Das Ziel sollte nicht ein bloßes Befolgen von Regeln, sondern Engagement der Mitarbeiter sein.
- Deshalb sollten MitarbeiterInnen sorgfältig ausgewählt und entwickelt werden.

### **Strategische Qualität**

- Wegen der obigen Faktoren sind HR-Entscheidungen von strategischer Bedeutung.
- Die Einbindung des Top-Managements ist wichtig.
- HR-Grundsätze sollten in die Geschäftsstrategie integriert sein – aus ihr stammen oder sie sogar mitgestalten.

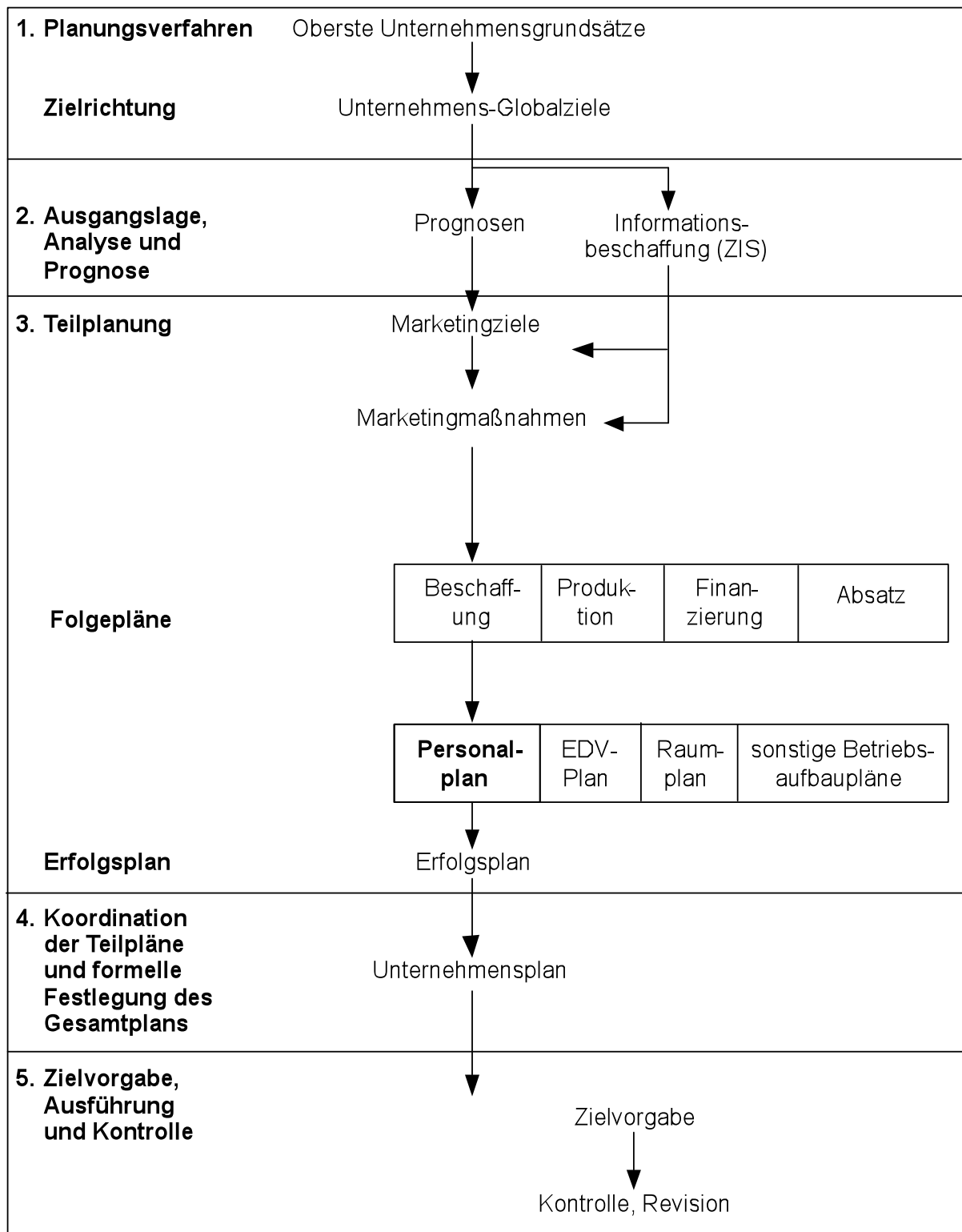
### **Die entscheidende Rolle der Linien-ManagerInnen**

- Weil die HR-Praxis entscheidend für die Kernaktivitäten des Geschäfts ist, ist sie zu wichtig, um allein den Personalspezialisten überlassen zu werden.
- Linien-ManagerInnen müssen eng eingebunden werden, sowohl als Lieferanten wie Promotoren der HR-Grundsätze.
- Größte Aufmerksamkeit gilt dem Management der ManagerInnen selbst.

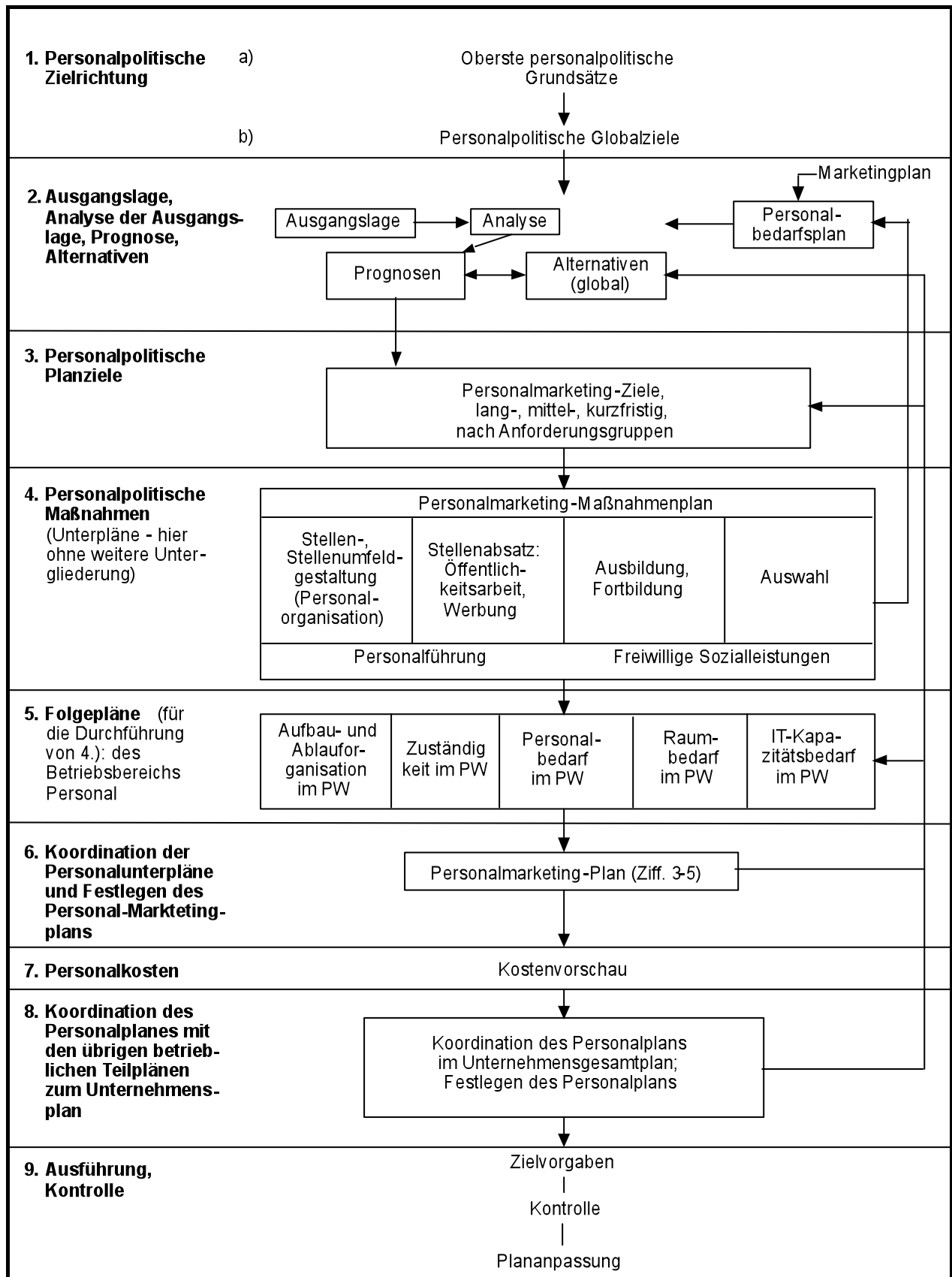
### **Wichtigste Hebel**

- Kultur zu managen ist wichtiger als Prozeduren und Systeme zu managen.
- Integriertes Handeln in Auswahl, Kommunikation, Training, Belohnung und Entwicklung, bei dem die einzelnen Verfahren einer gemeinsamen stimmigen Grundhaltung verpflichtend sind.
- Restrukturierung und Arbeitsgestaltung erlauben Delegation von Verantwortung und Ermächtigung.

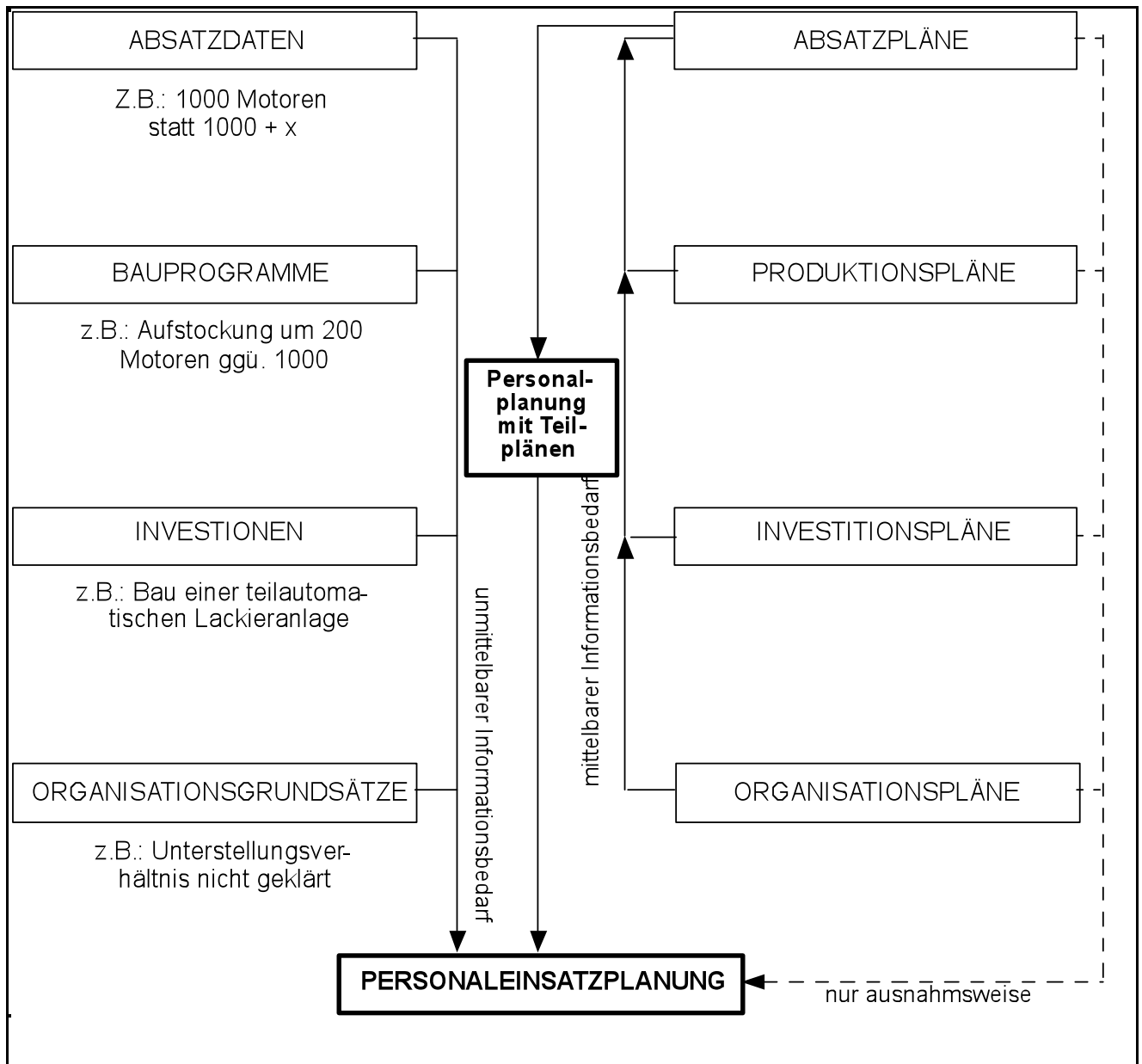
### 3. Marktorientierter Unternehmensplan und ganzheitlich abgestimmte Personalkonzeption - Planungsmodell -



**4. Mitarbeiterbezogener Personalplan und Ansätze für eine abgestimmte bzw. ganzheitliche Personal- und Führungsarbeit  
– Planungsmodell –**



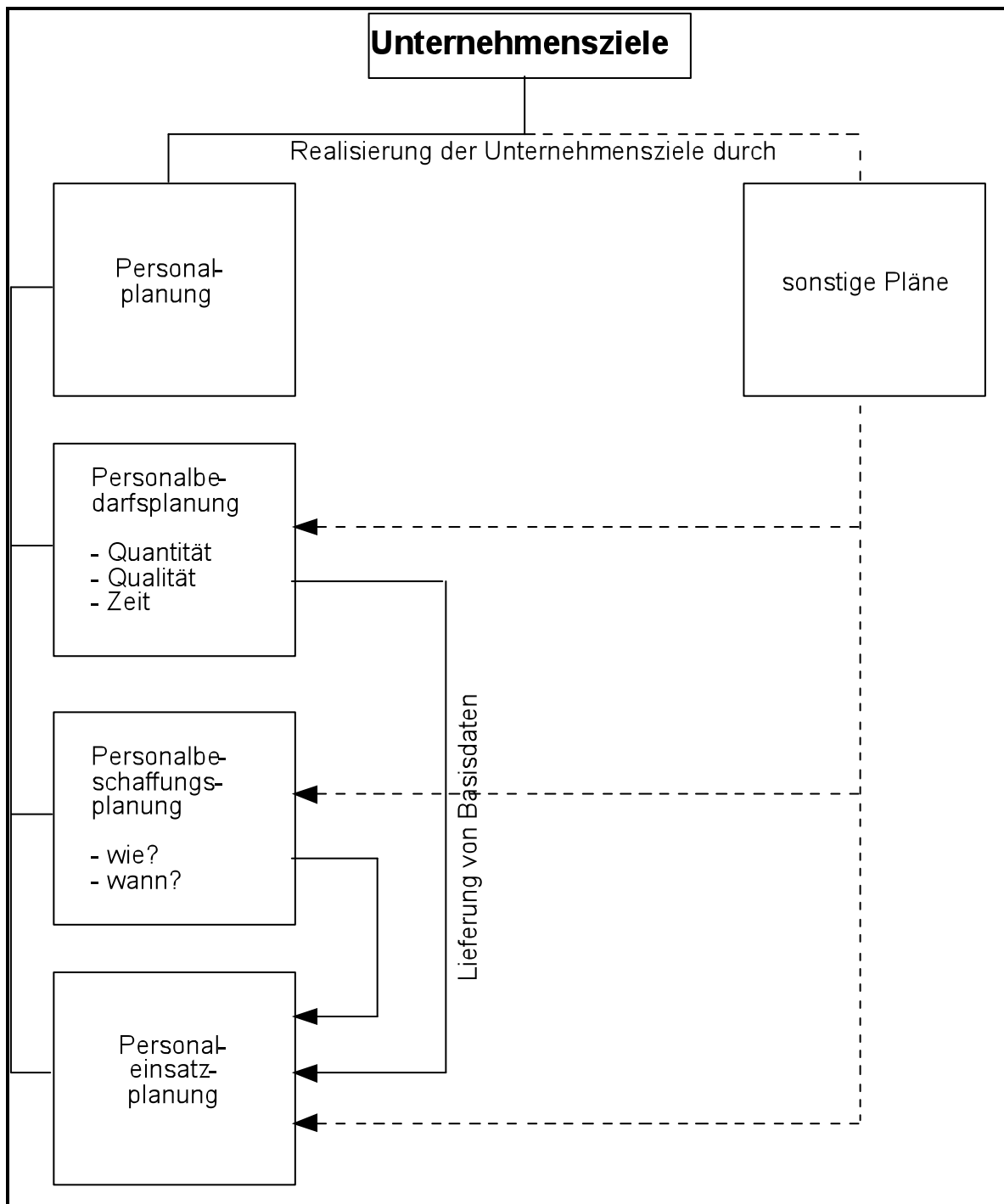
## 5. Informationen und Ableitung der Personalplanung aus wesentlichen Unternehmensteilplänen



### Hilfsmittel:

- Stellenpläne
- Stellenbesetzungspläne
- Stellenbeschreibungen – Funktionendiagramme
- Nachfolge- oder Laufbahnpläne
- Pläne für die Personalentwicklung
- Pläne für Qualifikationsanpassungen und -verbesserungen

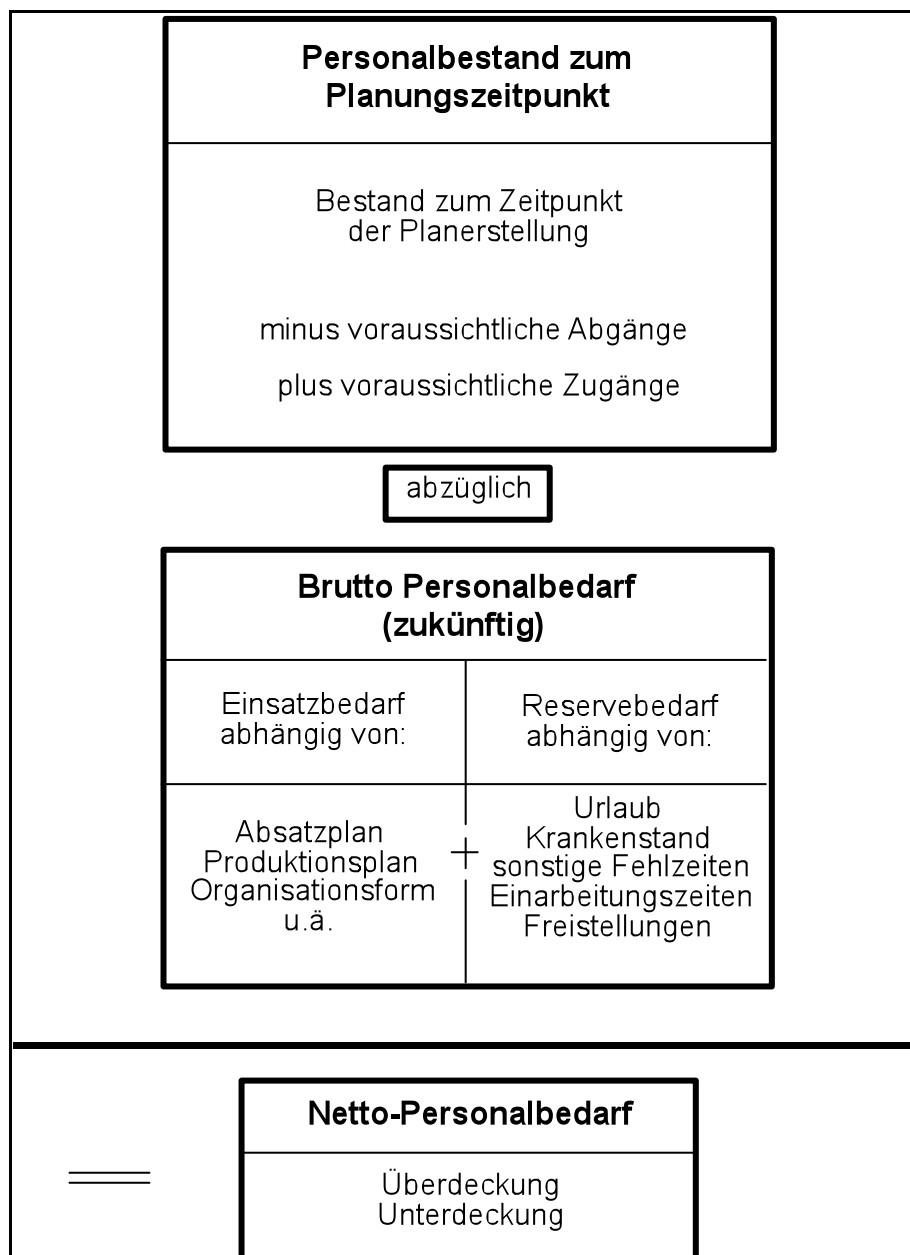
## 6. Abhängigkeit der personellen Einsatzplanung von anderen Teilplänen der Personalplanung (Systematik)



## 7. Ökonomie, Management und Politik der Personalplanung

| Ökonomie                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Management                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Politik                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Planung und Neoklassik:</b></p> <p>Planung ermöglicht vollkommene Information, keine Interessengegensätze.</p> <p><b>Coase-Theorem:</b></p> <p>Märkte und Unternehmen sind Koordinationsinstitutionen. Innerhalb eines Unternehmens erfolgt die Faktorallokation durch Hierarchie. Bei der Nutzung der Märkte und des Preismechanismus entstehen Kosten.</p> <p><b>Konsequenzen für die Personalplanung:</b></p> <p>Berücksichtigung von Informationsasymmetrien und Moral Hazards.</p> <p>Personalplanung lohnt, wenn Langsichten auf künftige Personalveränderungen möglich und die Ergebnisse standardisierbar sind, starke Veränderungen ökonomische Folgen haben und der Einsatz von Äquivalenten nicht möglich ist.</p> | <p><b>Zielsetzungen sind z.B.:</b></p> <p>Bessere Verfügbarkeit des Personals, mehr Arbeitsplatzsicherheit, Reduktion von Konflikten, Nachweis der eigenen Existenzberechtigung.</p> <p><b>Akzeptanz:</b></p> <p>kaum, da sie sonst verbreiteter wäre.</p> <p>Operative Personalplanung: Stellenbildung – „Vermessung“ von Personen – Zuordnungen.</p> <p><b>Ideosyncratic Jobs:</b></p> <p>Personenbezogene Stellenbildung</p> <p><b>Konsequenzen:</b></p> <p>Zusätzliche Berücksichtigung interpersoneller und apersonaler Aspekte.</p> <p><b>Personalbestands- und Personalbedarfsplanung</b></p> <p><b>Methodenbeispiel:</b></p> <p>Portfolio-Planung</p> | <p>In Unternehmen treffen unterschiedliche Interessen und Forderungen aufeinander</p> <p><b>Theoretischer Rahmen:</b></p> <p>Soziologischer Institutionalismus</p> <p>Planung und Politics:</p> <p>Territoriumssicherung – Machtkampf – Spiel – kollektive Abwehr – Aufrechterhaltung des Status quo.</p> <p><b>Methodenbeispiel:</b></p> <p>Szenario-Planung</p> |

## 8. Ermittlung des Personalbedarfs



Voraussetzungen:

Informationen über

- Altersstruktur der Belegschaft
- Fehlzeiten der Mitarbeiter
- Fluktuationen

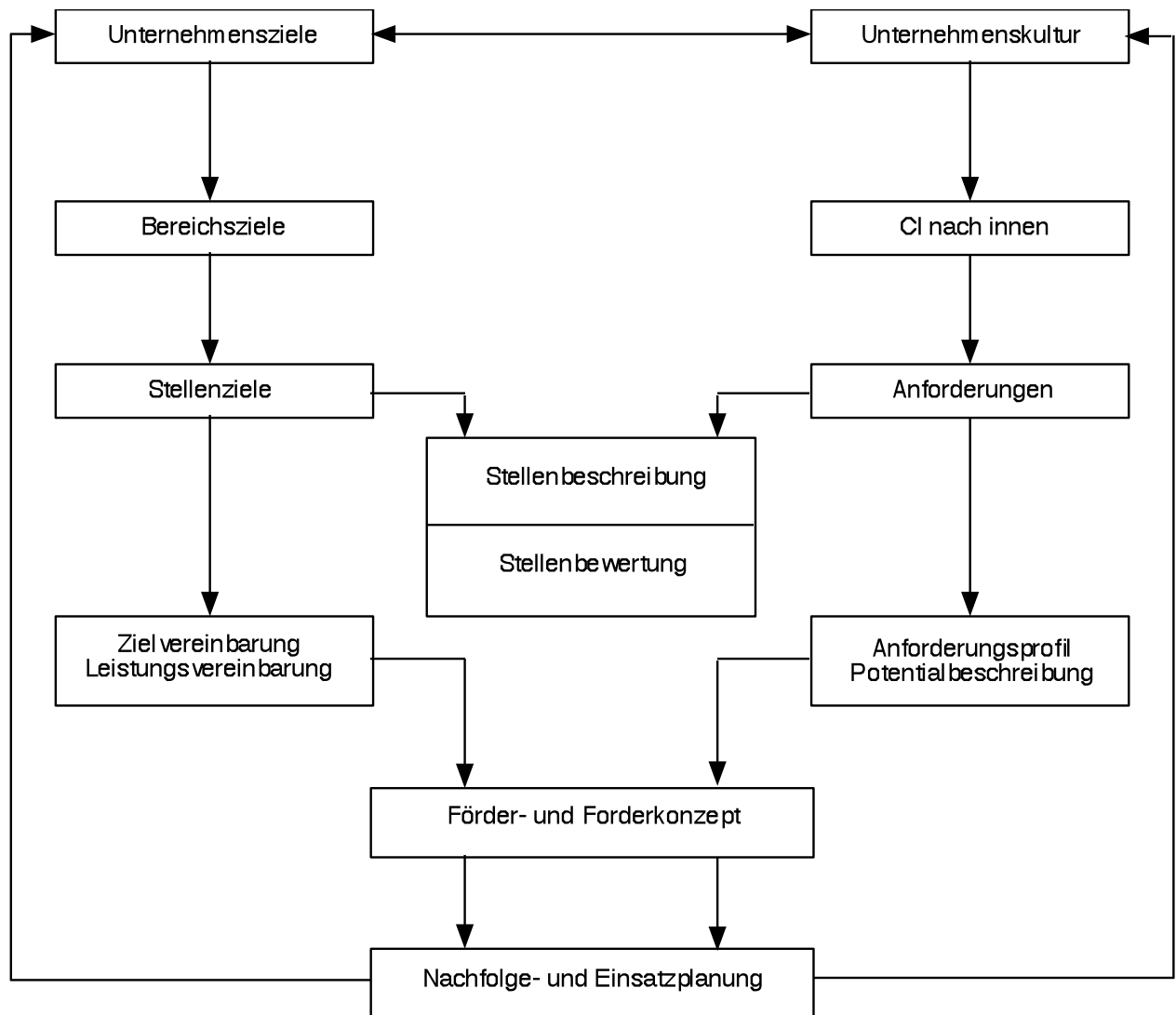
## 9. Abgangs-Zugangs-Tabelle

| <b>Abteilung/Betrieb:</b>               |               |               |               |
|-----------------------------------------|---------------|---------------|---------------|
| Abgänge/Zugänge                         | Zeitraum 200. | Zeitraum 200. | Zeitraum 200. |
| <b>Bestand am Anfang des Zeitraumes</b> |               |               |               |
| minus Abgänge durch                     |               |               |               |
| - Pensionierung                         |               |               |               |
| - Einberufung Bundesheer, Zivildienst   |               |               |               |
| - Beförderung innerhalb der Abteilung   |               |               |               |
| - Versetzung in andere Abteilung        |               |               |               |
| - Ausbildung                            |               |               |               |
| - Entlassung                            |               |               |               |
| - Tod                                   |               |               |               |
| - Kündigung durch Arbeitnehmer          |               |               |               |
| - Sonstige:                             |               |               |               |
| Summe der Abgänge:                      |               |               |               |
| <b>Bestand nach Abgängen</b>            |               |               |               |
| plus geplante (feststehende) Zugänge    |               |               |               |
| + Rückkehr Bundeswehr, Zivildienst      |               |               |               |
| + Beförderung innerhalb der Abteilung   |               |               |               |
| + Versetzung in die Abteilung           |               |               |               |
| + Rückkehr aus der Ausbildung           |               |               |               |
| + Einstellung                           |               |               |               |
| + Übernahme aus dem Lehrverhältnis      |               |               |               |
| + Sonstige:                             |               |               |               |
| <b>Summe der Zugänge:</b>               |               |               |               |
| <b>Personalbestand:</b>                 |               |               |               |

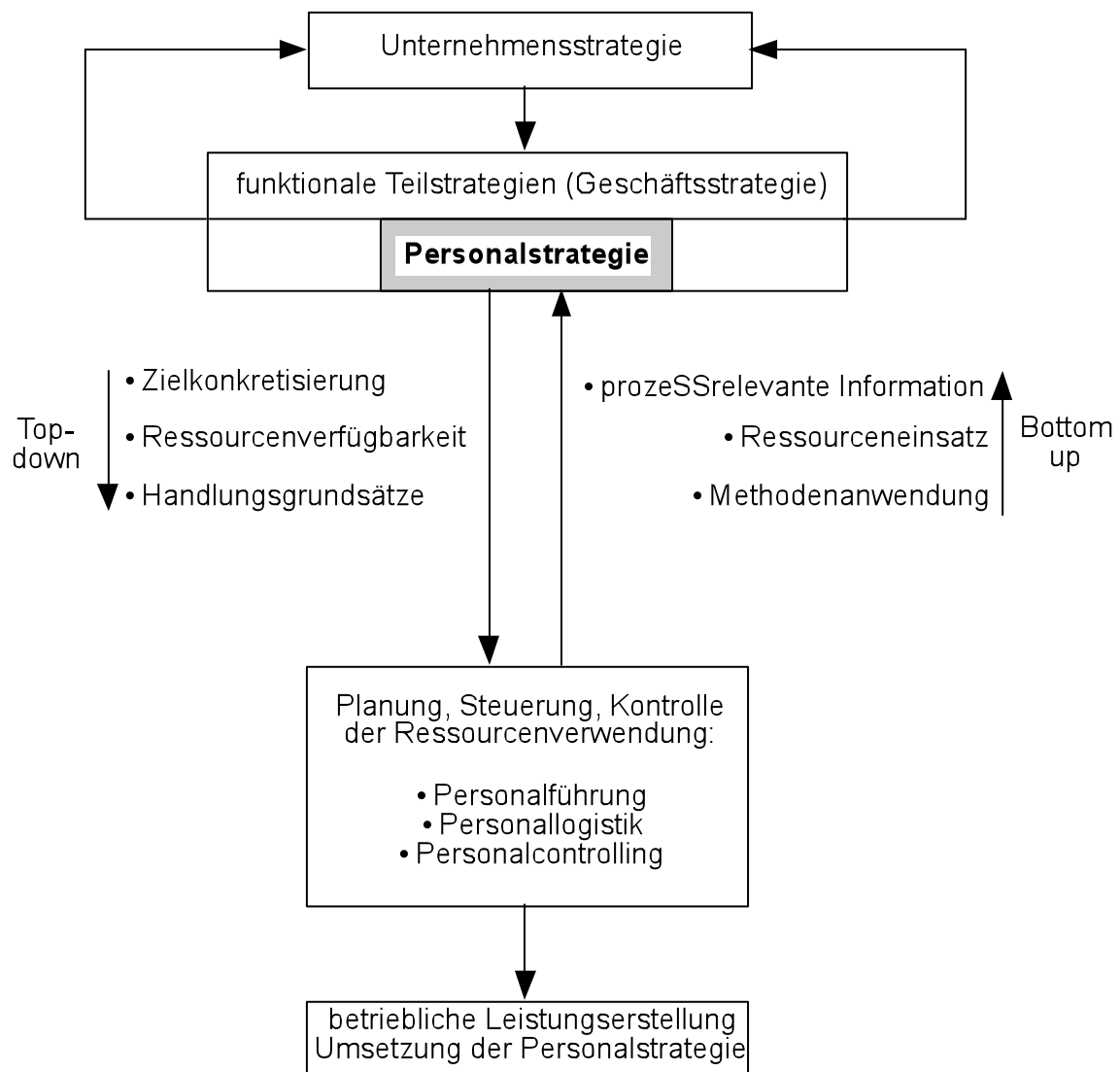
## 10. Stelligegebundene Einflussfaktoren bei der Personaleinsatzplanung

|                                               |                                                                                                                                                                                                                                                      |                                  |                                      |
|-----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|--------------------------------------|
| Was ist zu tun<br>(Art der Tätigkeit)?        | Charakteristische Daten zum Arbeitsinhalt:                                                                                                                                                                                                           |                                  |                                      |
|                                               | Bürotätigkeit<br>Handwerkliche Arbeit                                                                                                                                                                                                                | leichte Arbeit<br>schwere Arbeit | einfache Arbeit<br>schwierige Arbeit |
|                                               | z.B. manuelles Bearbeiten; Prüfen; Steuern; Überwachen; Verwalten; Berechnen; Kalkulieren; Zeichnen; kreativ tätig sein; Verhandeln; Beurteilen; Entscheiden.                                                                                        |                                  |                                      |
| Wo ist die Arbeit zu leisten?                 | Räumliche Daten:<br>1) Büro; Großraum; Werkstatt; Werkhalle; im Freien<br>2) am Ort; im regionalen Bereich; im überregionalen Bereich; im Ausland                                                                                                    |                                  |                                      |
| Wie ist die Arbeit zu leisten?                | Daten zur Arbeitsorganisation:<br>1) Einzelarbeit- Gruppenarbeit<br>2) Einstellenarbeit- Mehrstellenarbeit<br>3) Einzel-, Takt-, Fließfertigung<br>4) Arbeitsplatz<br>5) Arbeitsmittel; Werkzeuge; Hilfsmittel<br>6) Aufgabenerteilung und-kontrolle |                                  |                                      |
| Wann ist die Arbeit zu leisten?               | Daten zur Zeitgestaltung:<br>1) auf Dauer; befristet<br>2) feste Arbeitszeit (ganztags; Teilzeit)<br>3) Gleitzeit<br>4) Schichtarbeit                                                                                                                |                                  |                                      |
| Wodurch wird die Arbeitsausübung beeinflusst? | Umgebungseinflüsse:<br>1) Luft, Licht, Lärm<br>2) Verkehrsverbindungen<br>3) Kantinenversorgung<br>4) zwischenmenschliche Beziehungen                                                                                                                |                                  |                                      |

## 11. Strategien ganzheitlicher Personalwirtschaft und des Personalmanagements - Integriertes bzw. ganzheitliches Personalmanagement (Grundsystem)



## 12. Prozess der Strategieformulierung für die Personalwirtschaft (Schema)



Quelle: Bühner, 1994

### 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