

1 Einleitung

Das ist ein Handbuch, von dem wir uns wünschen, dass Sie es nicht nur häufig in die Hand nehmen, sondern auch kritisch lesen.

Dabei gibt es mindestens zwei Möglichkeiten der Lektüre: Sie können anhand der Gliederung die einzelnen Kapitel (Instrumente der Personalführung) lesen, die Sie aktuell gerade besonders interessieren.

Sie können sich aber auch durch die Lektüre des gesamten Buches einen Überblick über die wichtigsten Instrumente der Personalführung verschaffen.

Wir erleichtern Ihnen den Überblick durch den logischen Aufbau des Buches von der Einstellung bis zur Entlassung:

- Wie kommt ein neuer Mitarbeiter in ein Unternehmen?
- Wie wird er eingeführt?
- Wie kann er sich entwickeln und Karriere machen?
- Wie wird er beurteilt?
- In welcher Arbeitszeit erbringt er seine Leistung?
- Wie wird seine Leistung honoriert?
- In welchem Team arbeitet er?
- Wie wird er geführt?

Sie erhalten zum einen das Basiswissen für die Aufgaben und Ziele der in der Personalabteilung arbeitenden Menschen, die diese Instrumente in ihrem Unternehmen entwickeln, verändern und realisieren sollen.

Zum anderen bekommen Sie Informationen, wenn Sie als neuer Mitarbeiter/neue Führungskraft in ein Unternehmen kommen und mit diesen Instrumenten konfrontiert werden.

Wir danken den Autoren Uwe Brandenburg, Helmut Brüggmann, Hans-Günter Fricke, Maike Kriependorf, Hans-Gerd Ridder, Astrid Rimbach, Marc Siemssen und Christine Wegerich für die fristgerechte Abgabe ihrer Beiträge.

Wir wünschen den interessierten Lesern eine nutzbringende Lektüre, die zu einem besseren Verständnis und besserer Zusammenarbeit zwischen Personal- und Fachabteilungen führt. Über ein Feedback (silke.michalk@hsu-hh.de oder peter.nieder@hsu-hh.de) freuen wir uns.

1.1 Ausgangssituation

»Immer, wenn ich von meiner Personalabteilung etwas wollte, bekam ich ein Formular.« Personalarbeit (Personalmanagement) wird in Unternehmen in unterschiedlichem Ausmaß und unterschiedlicher Qualität realisiert. Die große Bandbreite geht von reiner Personalverwaltung (Personalwesen) bis hin zu einer ausgeprägten Personalführung.

Leider gibt es »die« Praxis nicht. Sie ist vielfältig und ändert sich permanent. Kein Unternehmen gleicht dem anderen. Die Aufgaben sind im Dienstleistungsbereich anders als in der Produktion, verändern sich im Werkzeugmaschinenbau und in der Automobilindustrie schneller als in Behörden, aber auch dort sind Umbrüche zu verzeichnen.

Alle Unternehmen (klein/mittel/groß) können im Hinblick auf die Qualität ihres Personalmanagements und den damit verbundenen Aufwand auf einer Bandbreite zwischen Personalwesen und Personalführung eingeordnet werden.

Im Mittelpunkt dieses Buches stehen *die Instrumente der Personalführung*. Dabei wird nicht das Ziel einer weiteren wissenschaftlichen Abhandlung verfolgt. Dazu liegen bereits sehr gute Bücher vor.¹⁾ Dieses Buch verfolgt ein praxisorientiertes Ziel, eine etwas andere Sichtweise und ein bestimmtes didaktisches Konzept.

Die angesprochenen (Lehr-)Bücher wollen Studenten – vor allem der spezifischen Betriebswirtschaftslehre – die Disziplin »Personalmanagement« oder Personalwirtschaftslehre vermitteln und sie damit für eine Tätigkeit im Personalbereich qualifizieren. Verkürzt formuliert sollen ihre Lektüre und das entsprechende Studium sie zum »Personalleiter« befähigen. Das ist ein wichtiges Ausbildungsziel.

Auch die Funktionen in den Unternehmen verändern sich ständig. Konnte man bis in die achtziger Jahre das Studium der Personalwirtschaftslehre als Vorbereitung auf eine Tätigkeit in der Personalabteilung der Unternehmen

1) z.B. Drumm, H.-J. (2005): Personalwirtschaft, 5., überarb. und erw. Aufl., Berlin.
Oechsler, W.A. (2006): Personal und Arbeit: Grundlagen des Human Resource Manage-

ment und der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen, 8., grundlegend überarb. Aufl., München.
Ridder, H.-G. (2007): Personalwirtschaftslehre, 2., überarb. Aufl., Stuttgart.

empfehlen, ist dies heute nicht mehr möglich. Einerseits werden Personalabteilungen zu »Businesspartnern« hochstilisiert, andererseits aber auch verkleinert, dezentralisiert oder gar ausgelagert. Dafür wird von allen Führungskräften erwartet, dass sie immer mehr personalwirtschaftliche Aufgaben übernehmen, wie z.B. die Ermittlung des Personalbedarfs, die Auswahl und Entwicklung sowie den Einsatz des Personals, und natürlich sollen sie die Mitarbeiter motivieren und führen.²⁾

1.2 Zielgruppe des Buches

Das vorliegende Buch hat eine neue Orientierung und geht von vielen Praxiserfahrungen aus, die sehr gut in der folgenden Aussage einer höheren Führungskraft deutlich werden: »Ich soll in meinem Unternehmen mit allen Mitarbeitern Beurteilungs- und Zielvereinbarungsgespräche durchführen, jetzt soll ich auch noch mit bestimmten Mitarbeitern Fehlzeitenengespäche durchführen – wann soll ich denn eigentlich arbeiten?«

Dieses Zitat zeigt, dass die angesprochenen Instrumente (Beurteilung, Zielvereinbarung, Fehlzeitenreduzierung) von diesen Vorgesetzten als Belastung bei der eigentlichen Tätigkeit empfunden werden, und zwar als eine Belastung, die vom Personalbereich durch die Entwicklung dieser Instrumente verursacht wurde. Wenn der Vorgesetzte dies so empfindet, kann man sich vorstellen, wie diese Instrumente eingesetzt werden, nämlich als »absolute Restkategorie«.

Aus der Sicht einer Personalabteilung werden aber diese Instrumente entwickelt zur Unterstützung von Vorgesetzten bei ihrer täglichen Führungsaufgabe. Wenn Personalabteilungen wollen, dass ihre Führungskräfte diese Instrumente richtig einsetzen, dann müssen sie erst einmal versuchen, die Einstellung von Führungskräften, die in dem Zitat deutlich wird, zu ändern. Führungskräfte müssen verstehen, dass sie diese Instrumente nicht einsetzen, weil ihre Personalabteilung sich wieder etwas Neues hat einfallen lassen, sondern sie müssen diese Instrumente für sich und ihre Mitarbeiterführung einsetzen. Die in diesem Buch angesprochenen Instrumente sind ein zentraler Bestandteil der Mitarbeiterführung. Wenn Führungskräfte die Einstellung haben, dass sie nicht nur von ihren Vorgesetzten, sondern auch von ihren Mitarbeitern abhängig sind, werden sie die mit den Instrumenten verbundenen Gespräche anders führen, für sich und nicht nur für ihre Personalabteilung.

2) Ridder, H.-G. (2007, S. 4)

Auf diese Diskrepanz zwischen Intention (Unterstützung) und Wirkung (Belastung) zielt das folgende Buch unter anderem ab, und ein praxisorientiertes Ziel liegt darin, diese Diskrepanz zu reduzieren.

1.2.1 Personalführung/Mitarbeiterführung/Gesprächsführung

Da die reine Personalverwaltung in aller Regel unproblematisch ist, wird in diesem Handbuch vor allem eine Übersicht über die wichtigsten Instrumente der Personalführung gegeben. Bei dieser Übersicht soll darauf geachtet werden, dass die zentralen Instrumente der Personalführung nicht nur aus der Sicht der Anwender (der Mitarbeiter aus der Personalabteilung) dargestellt werden, sondern auch aus der Sicht der Betroffenen. Das sind vor allem die Führungskräfte und Mitarbeiter in einem Unternehmen, die mit diesen Instrumenten arbeiten werden. Diese zum Teil unterschiedliche Sichtweise von Anwendern und Betroffenen vermitteln die Autoren in diesem Buch.

Dabei kann der folgende bereits angesprochene Konflikt entstehen: Personalabteilungen entwickeln bestimmte Instrumente der Personalführung zur Unterstützung ihrer Vorgesetzten im Unternehmen, damit diese Vorgesetzten besser ihre Führungsaufgaben bewältigen können. Weil diese Instrumente aber sehr einseitig in der Personalabteilung entwickelt werden und die Vorgesetzten darüber wenig (oder nicht) informiert und dazu auch nicht motiviert wurden, empfinden die Vorgesetzten diese Instrumente nicht als Unterstützung, sondern als Belastung bei der Bewältigung ihrer täglichen Führungsaufgaben. In diesem Fall liegt es nahe, dass die Qualität der Realisierung dieser Instrumente nicht besonders gut ist: Es entsteht möglicherweise ein Konflikt zwischen Personalführung – Mitarbeiterführung – Gesprächsführung.

Ein wichtiges Ziel des Buches ist es, die Vorgesetzten über die zentralen Instrumente zu informieren und sie dazu zu motivieren, diese Instrumente für sich als Führungskraft einzusetzen.

Vorgesetzte sind in unserem Wirtschaftssystem und in ihren Unternehmen nicht nur von ihren nächsten Vorgesetzten abhängig (Führung und Macht), sie sind auch von ihren Mitarbeitern abhängig, z.B. davon, dass Mitarbeiter möglichst regelmäßig an ihrem Arbeitsplatz erscheinen und dass die guten Mitarbeiter im Unternehmen bleiben (Mitarbeiterbindung). Dafür ist es wichtig, dass Vorgesetzte die Instrumente zur Motivation ihrer Mitarbeiter – z.B. das Mitarbeitergespräch (siehe Kapitel »Führung«) einsetzen. Das Gespräch ist das wichtigste Führungsinstrument. In diesem Handbuch

sollen daher vor allem die Betroffenen über die wichtigsten Instrumente informiert werden. Die Kenntnis und die Anwendung dieser Instrumente machen den großen Unterschied zwischen einem Vorgesetzten und einer Führungskraft aus (siehe Kapitel »Mitarbeiterführung«).

Angesprochen werden damit alle Führungskräfte, die in ihren Unternehmen – ob sie das wollen oder nicht – mit diesen Instrumenten konfrontiert werden.

Wenn sie die hier dargestellten Instrumente besser verstehen, können sie sie auch besser einsetzen.

Das Buch geht daher von dem didaktischen Konzept aus, wie eine »Führungskraft« in ein bestimmtes Unternehmen kommt, sich in diesem Unternehmen weiterentwickelt, (vielleicht) Karriere macht und dabei bis zu ihrem Weggang mit allen diesen Instrumenten der Personalführung konfrontiert wird.

1.2.2 Von der Einstellung bis zur Entlassung

Bei der Darstellung der Instrumente wird davon ausgegangen, dass ein neuer Mitarbeiter vor seiner Einstellung erst einmal ein Personalauswahlverfahren durchlaufen muss. Dazu ist auch ein Bewerbungstraining sinnvoll. Dabei wird der oder die Neue mit den verschiedenen Instrumenten der Personalauswahl und dann, wenn er/sie länger im Unternehmen bleibt, mit allen weiteren Instrumenten der Personalführung konfrontiert.

Das erste Instrument ist die gezielte Einführung der neuen Mitarbeiter, die *Christine Wegerich* an dem Beispiel der Firma *Heidelberger Druckmaschinen* beschreibt. Es ist zum Teil zu beobachten, dass Unternehmen einen relativ hohen Aufwand betreiben, um neue Mitarbeiter zu gewinnen. Danach wird aber manchmal wenig getan, um sie zu integrieren. Gerade in Zeiten, in denen die Bindung der guten Mitarbeiter immer wichtiger wird, kann dieses Defizit negative Konsequenzen haben.

Wenn die Mitarbeiter integriert sind, geht es um Möglichkeiten ihrer Entwicklung (Personalentwicklung). Mitarbeiter sollen die Möglichkeiten haben, sich in einem Unternehmen bis zur Endstufe ihrer Fähigkeiten zu entwickeln. Dazu werden in einem Kapitel von *Helmut Brüggmann* die Grundlagen der Personalentwicklung vermittelt, und in einem nächsten Kapitel informiert *Astrid Rimbach* über einen wichtigen aktuellen Aspekt: die altersgerechte Personalentwicklung. Dieses Thema wird im Hinblick auf eine stärkere Mitarbeiterbindung weiter an Bedeutung zunehmen.

Jede Art von Entwicklung ist mit einer Beurteilung verbunden (z.B. Potenzialanalyse). Da jede Art von Beurteilung immer subjektiv ist (»Eine Beurteilung sagt häufig mehr über den Beurteiler aus als über den, der beurteilt wird«), kann es auch keine objektiven Beurteilungsfehler geben. Das Kapitel von *Hans-Günter Fricke* informiert umfassend über die möglichen Beurteilungsprobleme. Die Kenntnis der Beurteilungsverzerrungen bietet erst die Möglichkeit, sie zu reduzieren. Beurteilen kann auch im Rahmen von Entwicklungs- und Gehaltsfindung sehr wichtig sein (Leistungsbeurteilung mit finanziellen Konsequenzen).

Eine zentrale Aufgabe des Personalmanagements ist es, dafür zu sorgen, dass Mitarbeiter mit ihrem Gehalt möglichst zufrieden sind. *Hans-Gerd Riddler* setzt sich in seinem Beitrag mit den unterschiedlichen Aspekten von Entlohnung und Vergütung auseinander. Dabei geht es zum einen um eine individuelle Zufriedenheit der Mitarbeiter, die stark von ihrer familiären Situation und ihrem individuellen Anspruchsniveau abhängt, und zum anderen um eine relative Lohngerechtigkeit im Unternehmen. Auch hier ist eine objektive Gerechtigkeit nicht möglich. Um die beiden Ziele zu erreichen, sind die Instrumente »Arbeitsplatzbewertung« und »Leistungsbeurteilung« sinnvoll. Darüber hinaus kann ein Anreizsystem mit materiellen und immateriellen Komponenten zur Zufriedenheit der Mitarbeiter beitragen, vor allem wenn es zielgruppen- und lebensphasenspezifische Unterschiede berücksichtigt und z.B. in der Form eines Cafeteria-Systems entwickelt und realisiert wird.

Neben der finanziellen Vergütung des Arbeitseinsatzes und einer spezifischen Tätigkeit ist die Regelung der Arbeitszeit für Mitarbeiter von großer Bedeutung. *Silke Michalk* untersucht in ihrem Beitrag unter anderem die Fragen: In welchem Ausmaß kann das Personalmanagement für eine Flexibilisierung sorgen? Mit welchen Arbeitszeitmodellen lässt sich eine bessere Work-Life-Balance für die Mitarbeiter erreichen?

Teamarbeit ist aus Unternehmen nicht mehr wegzudenken. *Maïke Kriependorfer* erläutert in ihrem Beitrag, was bei der Einführung von Teamarbeit zu beachten ist, wie die Mitarbeiter motiviert werden können und wie mit »Trittbrettfahrern« in Gruppen umgegangen werden kann.

Ein weiteres wichtiges Ziel der Personalführung ist es, dass die Vorgesetzten eine bestimmte, möglichst gemeinsame Art der Mitarbeiterführung »praktizieren«. In diesem Zusammenhang können Führungsgrundsätze entwickelt werden. Diese haben zunächst »nur« eine Papierwirkung (siehe beispielsweise die Hochglanzbroschüren verschiedener Unternehmen über Unternehmens- und Führungsgrundsätze). Ob dadurch auch eine Verhaltenswirkung entsteht, wird auch bestimmt durch die Art der Entwicklung

solcher Führungsgrundsätze (Belastung oder Unterstützung). *Peter Nieder* beschäftigt sich in seinem Beitrag mit der zentralen Frage: In welchem Ausmaß nehmen sich die Vorgesetzten Zeit für die Führung ihrer Mitarbeiter, für ihre Personalaufgaben? Im Mittelpunkt der Mitarbeiterführung steht das Gespräch. Viele wichtige Führungsaufgaben wie z.B. Motivation und Delegation sind mit einem Gespräch verbunden. Je nachdem, wie das Gespräch geführt wird, kann es zu einer klaren Aufgabenanweisung führen, die den Mitarbeiter motiviert.

1.2.3 Aufbau des Buches

Bevor die Instrumente (möglichst immer aus der Anwender-/Betroffensicht) dargestellt werden, soll Basiswissen vermittelt werden:

- über grundsätzliche Ziele und Aufgaben des Personalmanagement (z.B. über die Rolle des Betriebsrates und wichtige arbeitsrechtliche Aspekte),
- über wichtige zukünftige Veränderungen, wie zum Beispiel demografischen Wandel (*Uwe Brandenburg*).

Dem Basiswissen folgt die Darstellung von im Unternehmen umgesetzten Konzepten:

- Diversity-Management (*Silke Michalk*) und
- Work-Life-Balance (*Peter Nieder/Silke Michalk*).

Nach der Information über diese zentralen Konzepte werden die wichtigsten Instrumente wie folgt dargestellt:

Personalauswahl/Bewerbungsmanagement

Einführung neuer Mitarbeiter

Personalentwicklung

- Führungskräftenachwuchsplanung
- Laufbahn- und Karriereplanung
- Potenzialanalyse

Alternsgerechte Personalentwicklung

Beurteilung

- Mitarbeiterbeurteilung
- Potenzialanalyse
- Beurteilungsprobleme
- Leistungsbeurteilung
- 360-Grad-Beurteilung
- Vorgesetztenbeurteilung
- Beurteilungsgespräch

Entwicklungs- und Gehaltssysteme

- relative Gehaltszufriedenheit
- relative Lohngerechtigkeit
- immaterielle und materielle Anreizsysteme
- Cafeteria-System

Arbeitszeitmodelle

- flexible Arbeitszeitregelungen
- individuelle Regelungen

Teamarbeit

- Was macht ein Team aus?
- Wie werden Teams gebildet?
- Auswahl der Mitglieder
- Entlohnung im Team

Mitarbeiterführung

- Selbstmanagement
- Zeitmanagement
- Personalaufgabe
- Mitarbeitergespräch

Bei der aktuellen und zukünftigen demografischen Entwicklung und dem weiteren Wachstum der Wirtschaft in vielen Bereichen werden das Ausmaß und die Qualität der Mitarbeiterbindung in Unternehmen immer wichtiger. Dazu zeigen Untersuchungsergebnisse, dass rein finanzielle Anreize und Karriere an Wirkung verlieren. Von daher gewinnen Konzepte wie »Work-Life-Balance« und die damit verbundenen Instrumente weiter an Bedeutung.

Zur Work-Life-Balance gehören auch Maßnahmen zur Reduzierung vor allem motivationsbedingter Fehlzeiten und nicht erwünschter Fluktuation sowie Bleibeanreize in Form von

- anspruchsvoller befriedigender Arbeit;
- Karrieremöglichkeit;
- flexiblen Arbeitszeitregelungen.

Deshalb wird am Ende noch einmal zusammenfassend auf Möglichkeiten der Mitarbeiterbindung eingegangen (*Peter Nieder*).

