

Hans-Böckler-Stiftung (Ed.)

Working Paper

Personalarbeit in mitbestimmten Unternehmen

Arbeitspapier, No. 87

Provided in Cooperation with:

The Hans Böckler Foundation

Suggested Citation: Hans-Böckler-Stiftung (Ed.) (2004) : Personalarbeit in mitbestimmten Unternehmen, Arbeitspapier, No. 87, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/116547>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

***Fachausschuss 2/01 der Engeren Mitarbeiter
der Arbeitsdirektoren Stahl***

***Personalarbeit in
mitbestimmten Unternehmen***

Arbeitspapier 87

Personalarbeit in mitbestimmten Unternehmen

*Fachausschuss 2/01 der Engeren Mitarbeiter
der Arbeitsdirektoren Stahl*

Unter Mitwirkung von:

Heinz Leo Becker (Sprecher) – Rasselstein Hoesch GmbH

Gunnar Amft – Mannesmannröhren-Werke AG

Martin Bolle – Hüttenwerke Krupp Mannesmann GmbH

Michael Hoppe – Fraport AG

Andreas Hoppe – RWE Systems AG

Manfred Juchem – Kölner Verkehrsbetriebe AG

Helmut Kestenbach – AG der Dillinger Hüttenwerke

Martin Krone – Hans-Böckler-Stiftung

Dieter Schumacher – BLG Logistics Group AG & Co. KG

Impressum

Herausgeber: **Hans-Böckler-Stiftung**
Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des DGB
Hans-Böckler-Straße 39
40476 Düsseldorf
Telefon: (02 11) 77 78-293
Fax: (02 11) 77 78-188
E-Mail: Martin-Krone@boeckler.de

Redaktion: Martin Krone, Projekt „Netzwerk Mitbestimmte Personalarbeit“
Best.-Nr.: 11087
Gestaltung: Horst F. Neumann Kommunikationsdesign, Wuppertal
Produktion: Setzkasten GmbH, Düsseldorf

Düsseldorf, August 2004
€ 10,00

Inhalt

Vorwort	7
1. Äußere Einflüsse auf die Personalarbeit	9
1.1 Demografische Entwicklung	9
1.2 Wertediversifizierung	12
1.3 Märkte	13
1.4 Politik	15
1.5 Technologischer Fortschritt	16
1.6 Die gesetzliche Mitbestimmung	17
2. Personalprozesse und organisatorische Handlungsfelder	19
2.1 Strategische Prozesse	19
2.1.1 Entwicklung von Unternehmensleitbild und Führungsgrundsätzen	20
2.1.2 Organisationsentwicklung	20
2.1.3 Personalbedarfsanalyse	21
2.1.4 Führungskräfteentwicklung	21
2.1.5 Personalplanungs- und Controllingkonzept	21
2.1.6 Personalmarketing	22
2.1.7 Personalsysteme/Grundsatzfragen	22
2.1.8 Tarifpolitik	22
2.1.9 Kommunikation	22
2.1.10 Qualitätsmanagement	23
2.2 Operative Personalprozesse	23
2.2.1 Personalbeschaffung	23
2.2.2 Personalbetreuung	23
2.2.3 Betriebsvereinbarungen	23
2.2.4 Personalplanung	23
2.2.5 Personalcontrolling	23
2.2.6 Personalentwicklung	24
2.2.7 Organisationsentwicklung	24
2.2.8 Sozialeinrichtungen	25
2.3 Serviceprozesse	25
2.3.1 Personalverwaltung	25
2.3.2 DV-Systeme Personal	25
2.3.3 Aus- und Weiterbildung	25
2.4 Organisationsprinzipien der Personalprozesse	26
2.4.1 Zentrale oder dezentrale Personalorganisation?	26
2.4.2 Service als Cost- oder Profitcenter?	27
2.4.3 Virtuelle oder reale Personalarbeit?	27
2.4.4 Benchmarking oder Nachhaltigkeit?	27
3. Die Rollen des Personalmanagements	29
3.1 Prozessmanagement	29
3.2 Wertschöpfungsmanagement	29
3.3 Wertevermittler	30

3.4	Veränderungsmanagement	31
3.5	Gestalter der Sozialpartnerschaft	31
	3.5.1 Die Mitbestimmungswelt im Wandel	32
	3.5.2 Sozialpartner im Unternehmen	33
3.6	Kompetenzmanagement	34
3.7	Konfliktmanagement	34
3.8	Die besondere Rolle der betrieblichen Interessenvertretung	35
4.	Anforderungen an den Personalmanager	39
4.1	Fachliche Kenntnisse	40
4.2	Methodische Kenntnisse	41
4.3	Soziale Fähigkeiten	42
4.4	Strategische Fähigkeiten	44
5.	Praxisbeispiele für Entwicklungslinien im Personalmanagement	47
5.1	Wertschöpfungsorientierte Personalfunktion für die BLG Logistics Group	47
5.2	Dezentrale Personalorganisation bei Rasselstein Hoesch	49
	5.2.1 Die Fachgebiete	49
	5.2.2 Die Personalteams	50
	5.2.3 Neue Aufgaben der Personalteams	51
	5.2.4 Von der Abteilungs- zur Teamorganisation	52
	5.2.5 Entwicklung und Reorganisation	52
	5.2.6 Vorteile für die Beteiligten	53
	5.2.7 Fazit und Ausblick	54
6.	Verwendete Literatur	55
	Selbstdarstellung der Hans-Böckler-Stiftung	57

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Zuzüge und Fortzüge von AusländerInnen 1954 – 1999	10
Abbildung 2: Bevölkerungsentwicklung 1999 – 2050, Statistisches Bundesamt	10
Abbildung 3: Prognose der AbsolventInnen ausgewählter Studiengänge, Statistisches Bundesamt	11
Abbildung 4: Entwicklung der allein Erziehenden, 1996 – 2001	13
Abbildung 5: Das Übernahmevermögen in Europa und den USA 1990 – 2001	14
Abbildung 6: TelearbeiterInnen in Europa	17
Abbildung 7: Kundenkreis des Personalmanagements	40
Abbildung 8: Handlungskompetenz	45
Abbildung 9: Ambivalente Kundenorientierung als Handlungsstrategie des Personalmanagements	45
Abbildung 10: Wertschöpfungskette „Logistik“	47
Abbildung 11: BLG-Logistics Group/Übersicht	48
Abbildung 12: Wertschöpfungsorientierte Personalarbeit bei der BLG	48
Abbildung 13: Organisation des Personalwesens bei Rasselstein/Hoesch	49
Abbildung 14: Teamorganisation Rasselstein/Hoesch	51
Abbildung 15: Die alte Organisation des Personalwesens von Rasselstein/Hoesch	53

Vorwort

Personalarbeit, und viel mehr noch Personalmanagement, steht unter dem steigenden Rechtfertigungsdruck, was es denn nun eigentlich zum Unternehmenserfolg beiträgt. In den klassischen Fragen der Personalarbeit, also Einstellungen, Entlassungen oder Entgeltabrechnung ist es sicherlich so, dass eine Wertschöpfung nur indirekt durch Kostenminimierung und Prozessoptimierung in der eigenen Arbeit erzielt wird.

Wann immer aber im Unternehmen Veränderungen stattfinden, also Organisationsentwicklung, neue Anlagen oder neue Arbeitsformen vorangetrieben werden, ist das Personalmanagement aktiv in die Wertschöpfung eingebunden. Denn je schneller das Neue zum Alltag wird, also von den Mitarbeitern akzeptiert wird und diese passend zu den Neuerungen in qualitativer und quantitativer Hinsicht qualifiziert bzw. „bereitgestellt“ werden, desto eher erreicht die Wertschöpfung des Unternehmens eine neue Dimension.

Diese gestaltende Rolle des Personalmanagements muss aus Sicht des Fachausschusses in Zukunft von Personalmanagern wahrgenommen werden, da permanente Veränderung zum Alltag wird und die Mitarbeiter und somit das Personalmanagement im Fokus der Wertschöpfung stehen.

In diesem zum Teil schon absehbaren Bedeutungszuwachs von „Human-Vermögen“¹ und dessen Management spielt die Mitbestimmung eine bedeutende Rolle. Ohne kompetente und kooperative Partner in der Interessenvertretung werden die jetzigen und zukünftigen Herausforderungen nicht zu meistern sein. Mitbestimmung in diesem Sinne stellt eine strategische Ressource in Unternehmen dar, die von vielen bisher noch unberührt bleibt.

Der Fachausschuss hat sich im Kern mit folgenden Fragestellungen beschäftigt, einerseits um die Personalarbeit abzubilden, wie sie in heutigen mitbestimmten Unternehmen geprägt ist, andererseits aber auch, um einen Ausblick zu vermitteln, in welche Richtung sich Personalmanagement entwickeln wird:

1. Welche äußeren Einflüsse bestimmen die Arbeit des Personalmanagements?
2. Welche Personalprozesse werden abgewickelt und inwieweit wirken diese „wertschöpfend“?
3. Welche Rollen nimmt modernes Personalmanagement wahr?
4. Welche Bedeutung hat die Mitbestimmung für die Personalarbeit?
5. Welchen Anforderungen muss der Personalmanager heutzutage und in nächster Zukunft gerecht werden?
6. Welche Praxisbeispiele aus den im Fachausschuss vertretenen Unternehmen spiegeln die genannten Entwicklungen wider?

1 Mit Human-Vermögen soll hier das Arbeitsvermögen der Menschen, ihre Fähigkeit zur Wertschöpfung und gleichzeitig das in den Beschäftigten gebundene Wertschöpfungspotential des Unternehmens gemeint sein.

1. Äußere Einflüsse auf die Personalarbeit

Ein Unternehmen kann man nicht isoliert betrachten, denn im Gegensatz zu manch einer „Wissenschaft im Elfenbeinturm“ ist ein Unternehmen eingebettet in ein komplexes Beziehungsmuster unterschiedlicher Akteure. Zunächst einmal benötigt ein Unternehmen Produktionskräfte, Lieferanten und Kunden, um Produkte gleich welcher Art herstellen und verkaufen zu können. Dies trifft ebenso für das Personalmanagement als „Dienstleistungscenter“ im Unternehmen zu. Die „Kunden“ des Personalmanagements, die Beschäftigten (Funktion: Personalbetreuung) wie die Führungskräfte (Funktion: Beratung in allen Personalfragen) erwarten, dass ihre Anforderungen erfüllt und optimale Rahmenbedingungen für die täglichen Leistungsprozesse geschaffen werden. Dabei hat das Personalmanagement die Aufgabe, Lösungsvorschläge anzubieten und in einem gemeinsamen Abstimmungsprozess schließlich eine Lösung zu erarbeiten. Das Personalmanagement kann dabei sowohl agieren, also planerisch aktiv werden und umsetzungsorientiert handeln, als auch auf Anfragen und gegebene Problemstellungen reagieren.

Bei äußeren Einflüssen, die in unterschiedlicher Form auf das Unternehmen und die tägliche Arbeit einwirken, ist es oftmals nicht möglich, auf diese Einflussfaktoren selbst einzuwirken. Es entstehen oder verändern sich Rahmenbedingungen, die zu unüberwindbaren Problemen führen können, wenn sich Unternehmen nur darauf beschränken zu reagieren. In einer sich immer dramatischer verändernden Umwelt ist es heutzutage unabdingbar, schon frühzeitig gesellschaftliche Entwicklungen zu erkennen, evtl. Einfluss zu nehmen und zu versuchen, sich abzeichnende Veränderungen bei der konzeptionellen und operativen Arbeit zu berücksichtigen. Ein solches proaktives Handeln ist entscheidend für die Zukunftssicherung eines Unternehmens und Ausdruck kontinuierlichen Lernens.

Dieses Kapitel beschäftigt sich deshalb mit den äußeren Einflüssen, die in der Personalarbeit berücksichtigt werden müssen.

1.1 Demografische Entwicklung

- *FacharbeiterInnen- und AkademikerInnenmangel*
- *Auszubildendenmangel*
- *Altersteilzeit*

Eine zentrale Aufgabe modernen Personalmanagements besteht darin, die richtigen MitarbeiterInnen zur richtigen Zeit mit den richtigen Qualifikationen bereit stellen zu können. Um in diesem Zusammenhang proaktiv handeln zu können, ist es unabdingbar, sich mit zukünftigen, gesellschaftlichen Entwicklungen auseinander zu setzen. Größte Bedeutung haben hier die demografischen Veränderungen der Erwerbsbevölkerung² Deutschlands, da sich für die Personalarbeit neue Problemstellungen abzeichnen. Viele Unternehmen ignorieren die mit dem demografischen Wandel verbundenen Trends³. Prognosen zur Entwicklung der erwerbsfähigen Bevölkerung in Deutschland zeigen drei wesentliche Tendenzen auf, die mittelbare und unmittelbare Folgen für die Personalarbeit haben werden:

1. Die Zahl der erwerbsfähigen Personen wird in Deutschland kontinuierlich abnehmen⁴. Lediglich ein jährlicher Zuwanderungssaldo⁵ oberhalb von 200.000 Personen kann diese Tendenz bis maximal zum Jahr 2015 aufhalten.

2 Als Erwerbsbevölkerung definiert das Statistische Bundesamt alle in der BRD lebenden, arbeitsfähigen Menschen im Alter von 15 bis 65 Jahren.

3 Vgl.: Briefe Arbeitsökologie 1/2003, S.7 f. „Mehr Ältere in der Arbeitswelt. Wirtschaft hat demografische Entwicklung noch nicht gerafft.“

4 Zuwanderungssaldo meint die Differenz aus Abwandernden und Zuwandernden. Die „unabhängige Kommission Zuwanderung“ bestätigt zwar einen bisherigen durchschnittlichen Zuwanderungssaldo von 200.000 Menschen jährlich, allerdings ist die Zahl der jährlichen Asylbewerber seit der Asylrechtsreform 1993 von 400 Tsd auf 100 Tsd zurückgegangen. 1997 und 1998 stellte sich sogar ein negativer Zuwanderungssaldo ein d.h., es sind mehr Menschen aus- als eingewandert.

5 Vgl. Berechnungen des IAB. Darüber hinaus ist anzumerken, dass ein solch hoher Zuwanderungssaldo Integrationsanstrengungen verlangt, die auch auf längere Sicht durch die angespannte Haushaltslage nicht zu leisten sind. vgl.: Regierung online: „Der demographische Wandel und die Zukunft der Gesellschaft“, von Dr. Frank-Walter Steinmeier, (23.05.2001) (www.bundesregierung.de)

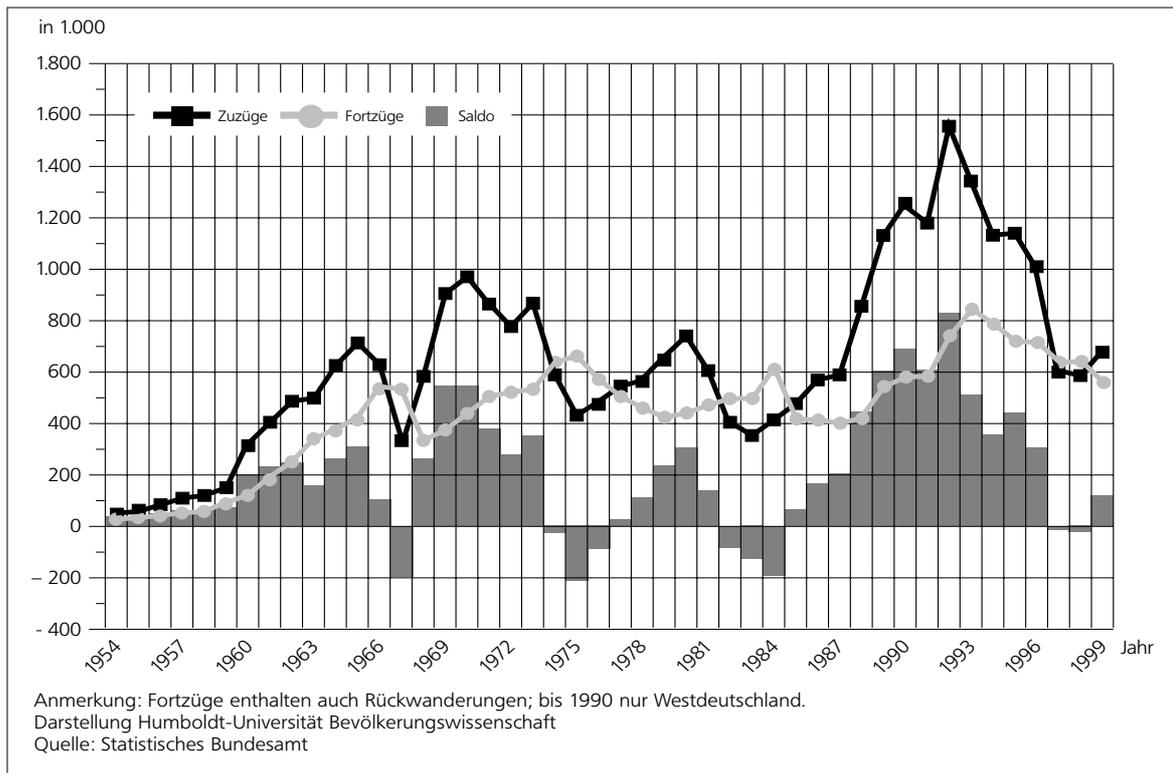


Abbildung 1: Zuzüge und Fortzüge von AusländerInnen 1954 – 1999

2. Der Anteil der 15 – 49-Jährigen Erwerbspersonen wird bis zum Jahr 2020 permanent abnehmen. Die Zahl der über 49-Jährigen wird bis 2020 permanent zunehmen. Schon 2010 wird es erstmals mehr über 50-Jährige als unter 30-Jährige Erwerbstätige geben.
3. Die ab 2015 aus dem Erwerbsleben ausscheidenden, geburtenstarken Jahrgänge sind jene Jahrgänge, welche die Bildungsexpansion getragen haben. Diese ist aber Anfang/Mitte der 90er Jahre zum Erliegen gekommen. Neben der abnehmenden Zahl an nachrückenden Erwerbsfähigen wird sich auch die Qualifikationsstruktur verschlechtern, so dass sich die Anzahl der Hochqualifizierten überproportional verringern wird.

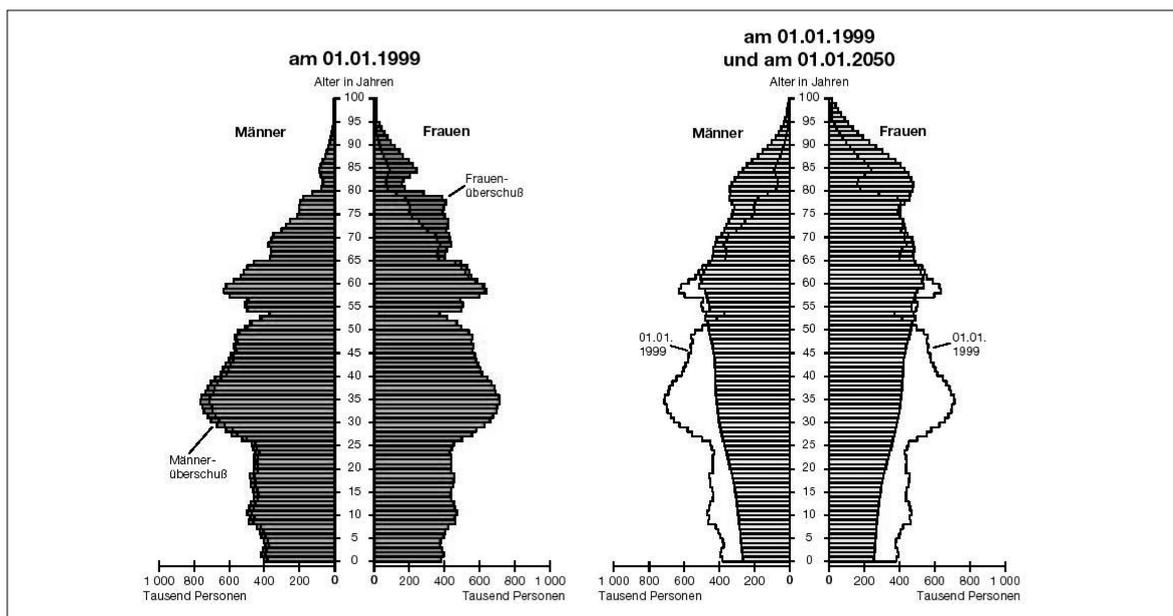


Abbildung 2: Bevölkerungsentwicklung 1999 – 2050, Statistisches Bundesamt

Für die Personalarbeit ergeben sich folgende Problemstellungen:

- Tendenziell werden die Belegschaften älter. Der „Jugendwahn“, welcher heutzutage in der Personalplanung betrieben wird, findet sein zwangsläufiges Ende. Die Möglichkeiten zur Frühverrentung oder das Ausweichen auf „Leichtarbeitsplätze“ werden immer geringer. Altersbedingte Krankenfehlzeiten werden tendenziell zunehmen.
- Es wird zunehmend schwieriger, gut qualifizierte Auszubildende in ausreichender Zahl zu rekrutieren – bei steigendem Facharbeiterbedarf. (vgl. Artikeldienst Gesamtmetall 6 + 7 2002, Beitrag 4)
- Ebenfalls wird es zunehmend schwieriger, Hochqualifizierte zu rekrutieren. Die sinkenden Zahlen bei Studienanfängern Anfang der 90er Jahre spiegeln sich in sinkenden Absolventenzahlen seit Mitte der 90er Jahre wider. Auch wenn die Zahl der Studienanfänger seit 2000 wieder steigt, wird das Niveau der 90er Jahre nicht wieder erreicht werden. Hatten die Studienfächer Mathematik, Naturwissenschaften und Ingenieurwissenschaften zusammen 1996/97 noch ca. 76.000 AbsolventInnen, werden es 2004 voraussichtlich nur noch 60.000 sein. Erst im Jahr 2006 wird mit ca. 69.000 eine untere Annäherung an das Niveau von 1996/97 erreicht. Bis 2010 wird diese Zahl nur leicht sinken, ab 2010 kommt es wahrscheinlich auch hier zum Einbruch⁶. Betrachtet man nur die Ingenieurwissenschaft, stellt sich die Lage dramatischer dar. Das Niveau von 1996/97 (ca. 47.000 AbsolventInnen) bleibt in weiter Ferne. Angesichts dieser Zahlen verwundert es nicht, dass der Direktor des VDI von 20.000 AbsolventInnen der Ingenieursstudiengänge spricht, die in den kommenden Jahren den deutschen Unternehmen fehlen werden⁷. Das IAB diagnostiziert für Unternehmen spürbare Auswirkungen des Fachkräftemangels ab 2008⁸. Den Universitäten und Schulen droht indes der Lehrermangel.

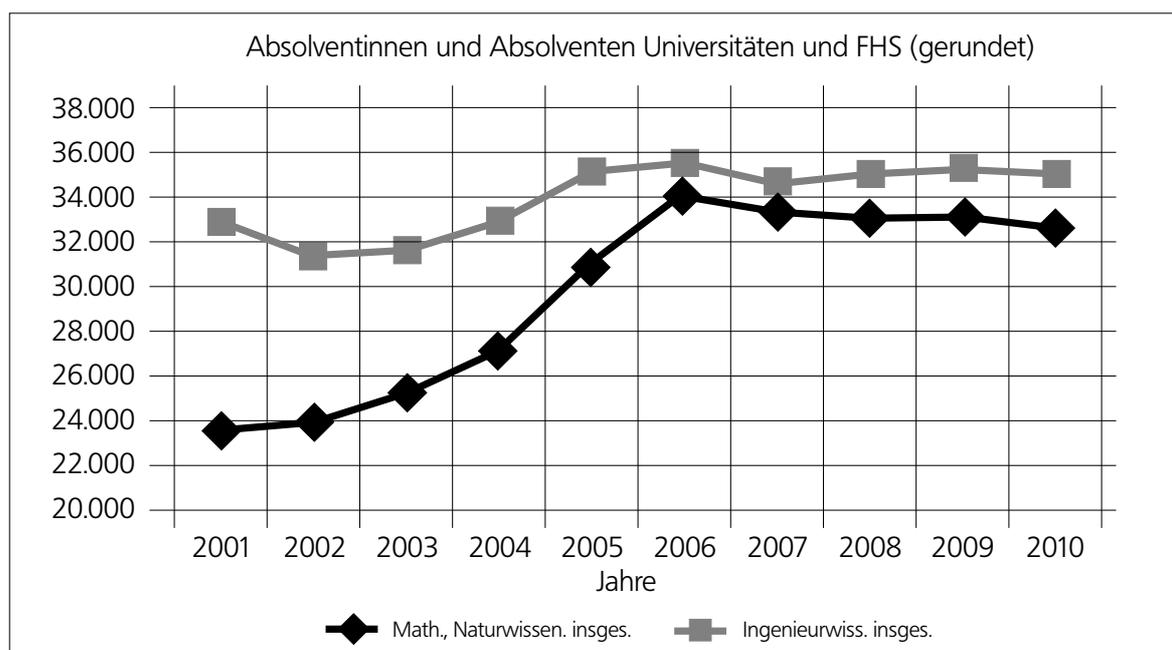


Abbildung 3: Prognose der AbsolventInnen ausgewählter Studiengänge, Statistisches Bundesamt

In den naturwissenschaftlichen Studiengängen (insb. Physik, Chemie, Ingenieurwissenschaften, Biologie) potenziert sich die Problematik durch die Tatsache, dass AbsolventInnen aus Verdienstgründen lieber in die freie Wirtschaft abwandern, als die Laufbahn an Schulen oder Hochschulen einzuschlagen. Je schwächer aber die qualitative und quantitative Besetzung des Lehrpersonals an Schulen und Hochschulen ausfällt, desto schwächer wird auch der „Output“ dieser Bildungseinrichtungen.

6 Daten: Bundesministerium für Forschung und Bildung, Hochschulstatistik 2001

7 VDI-Direktor Willi Fuchs, in: „Adieu, Einstein“, FAZ (Sonntag), 09.02.2002, (von Hans Riebsamen)

8 Engelbrech, G.(IAB): Harte Zeiten für die Rekrutierung in Sicht, in Personalführung 10/02, S.50 ff.

- Der „War of Talents“ wird zu hohen Fluktuationsraten bei den jungen Fachkräften führen, was im Unternehmen die Kontinuität der Wertschöpfung beeinträchtigen wird.
- Die steigende Erwerbsorientierung von Frauen scheint sich nur dann positiv auszuwirken, wenn „... aus gesellschaftlicher und betrieblicher Sicht Voraussetzungen geschaffen werden, die verstärkt auf eine bessere Integration von Frauen in den Arbeitsmarkt abzielen“⁹.

Maßnahmen, mit denen Personalarbeit den genannten Trends und Problemen entgegen treten kann, sind:

- Attraktive Arbeitsplätze für Frauen schaffen (Kinderbetreuung gewährleisten, alternierende Teleheimarbeit, Teilzeitarbeit, Chancengleichheit bei Karriere und Einkommen gewährleisten, u.ä.), denn die Erwerbsorientierung von Frauen nimmt zu. Studien zeigen, dass schon heute mehr Frauen arbeiten wollen als können.
- Teilzeitarbeit in leitenden Positionen ermöglichen.
- Qualifiziertes Recruiting von Hochschulabgängern. Ein positives Image als herausragender Arbeitgeber wird in Zukunft immer wichtiger werden. Darüber hinaus müssen die jüngeren ArbeitnehmerInnen eng an das Unternehmen gebunden werden.
- Stärkeres Recruiting von ausländischen HochschulabsolventInnen. In den Staaten der OECD hat sich die Quote der Studierenden eines Jahrgangs von 1995 bis 2000 um 26 % erhöht – nur in Deutschland (– 5 %) und Frankreich ist die Quote gesunken¹⁰.
- Kooperation mit Schulen und Hochschulen in Forschung und Entwicklung, Begabtenförderung durch Stipendien, Diplom- und Doktorarbeiten u.ä.
- Generationenübergreifendes Qualifizierungs- und Weiterbildungswesen „von der Ausbildung bis zur Rente“. Gerade älteren MitarbeiterInnen müssen Karrierewege und sinnvolle Weiterbildungen angeboten werden, um Absentismus und Motivationsabbau bei älteren ArbeitnehmerInnen zu vermeiden und wertvolle Ressourcen zu bewahren. Darüber hinaus muss der Wissenstransfer über die Generationen hinweg hergestellt werden.
- Ein ganzheitliches Gesundheitsmanagement kann steigenden krankheitsbedingten Fehlzeiten im Alter vorbeugen und stellt darüber hinaus ebenfalls einen Faktor für die Attraktivität eines Unternehmens dar.

1.2 Wertediversifizierung

- *Single Haushalte*
- *Drei-Personen-Familien*
- *Alleinerziehung*
- *Individualisierung*
- *kulturelle Vielfalt*

Teamgeist, berufliche Karriere – oder allgemeiner – das eigene Wirken in den Dienst einer „höheren“ Sache zu stellen, sind heutzutage nicht mehr dominante Werte, sondern nur noch einige von vielen. In diesem Sinne haben sich in der Gesellschaft die Werte nicht unbedingt gewandelt, sondern es sind eine Vielzahl neuer Werte hinzugekommen. Deshalb sprechen wir nicht von Wertewandel, sondern von Wertediversifizierung.

In Unternehmen haben flache Hierarchien dazu geführt, dass MitarbeiterInnen zunehmend Verantwortung übertragen wurde. Team- oder Gruppenarbeit sind Formen der Arbeitsorganisation, die im Unternehmen eine große Rolle spielen. Gebraucht werden MitarbeiterInnen, welche die soziale Kompetenz haben, um im Team arbeiten zu können. Teamarbeit ist im Unternehmen nicht mehr wegzudenken. Der Trend in der Gesellschaft geht aber in eine ganz andere Richtung. Single-Haushalte, Drei-Personen-Familien, Alleinerziehung und Individualisierung sind Trends, die eine steigende Tendenz aufweisen.

9 Engelbrech, G.

10 OECD-Bericht „Bildung auf einen Blick“, 10/2002, S. 7

Die Patchwork-Gesellschaft

Kinder in Deutschland unter 18 Jahre mit ...

	1996	2001
... verheirateten Eltern	13,09 Mio.	12,15 Mio.
... Eltern in nicht ehelichen Lebensgemeinschaften	650.000	821.000
... allein erziehendem Elternteil	1,86 Mio.	2,12 Mio.
Kinder insgesamt	15,60 Mio.	15,09 Mio.

Spiegel, 5/03, Seite 50

Abbildung 4:
Entwicklung der allein Erziehenden, 1996 – 2001, Spiegel

Selbstverwirklichung steht an erster Stelle, wobei hierfür der Arbeitsplatz längst nicht mehr die erste Adresse ist. Für viele zentrale Normen und Werte fällt die Familie zunehmend als Wertevermittler aus.

So ist die Zahl der Alleinerziehenden von 1996 zum Jahr 2001 von 1,76 Mio. auf 2,12 Mio. gestiegen. Dieser Trend deutet an, dass das Personalmanagement in Zukunft verstärkt mit Bewerbern zu tun haben wird, die auf Grund ihrer bisherigen Sozialisation weniger Gruppenerfahrung mitbringen¹¹. Darauf muss adäquat reagiert werden. Unternehmen müssen über ein Leitbild ein eigenes Wertesystem entwickeln, entsprechende Auswahlverfahren und Teamtrainings müssen durch das Personalmanagement etabliert werden, um eine entsprechende Kultur im Unternehmen zu schaffen.

Mit der Globalisierung, aber auch mit dem Zusammenwachsen des Europäischen Binnenmarktes, entsteht in den Unternehmen eine kulturelle Vielfalt, die in der Arbeitswelt jeden Tag zu spüren ist. Auch wenn an dieser Stelle keine Diskussion zum Thema „Diversity Management“¹² geführt werden kann, sei doch darauf hingewiesen, dass Unternehmen mehr und mehr die kulturelle Vielfalt ihrer MitarbeiterInnen als strategische Ressource entdecken.

In jedem Fall sollten Personalmanager heutzutage keine Vorbehalte gegenüber soziokulturellen Unterschieden haben und in der Lage sein, diese Unterschiede für das Unternehmen produktiv managen zu können. Die Vermeidung möglicher Probleme, z. B. zwischen Beschäftigten aus unterschiedlichen Kulturkreisen, reicht nicht aus. Zielsetzung muss sein, Verschiedenartigkeit als Vielfalt von Talenten und Ressourcen zu begreifen und innovationsfördernd, wertschöpfungssteigernd, mit einem Wort, nutzbringend einzusetzen. Zum Beispiel können Kundenkontakte im Ausland von Mitarbeitern gepflegt werden, die aus den entsprechenden Ländern stammen. Kreativität und Produktivität von Teams und Gruppen können gefördert werden durch das Zusammenwirken von Beschäftigten unterschiedlicher Herkunft, Qualifikation und kultureller Abstammung.

1.3 Märkte

- Kapitalmärkte
- Arbeitsmärkte
- Wettbewerb

Selbstverständlich haben auch die Entwicklungen auf den Kapital-, Arbeits- und Märkten für Produkte und Dienstleistungen Einfluss auf die Personalarbeit.

11 Diese Überlegung steht nicht im Zusammenhang mit wissenschaftlichen Studien, sondern resultiert vielmehr aus der z.T. langjährigen Berufserfahrung der Fachausschussmitglieder.

12 Vgl. hierzu z.B. Aretz, Hansen: „Erfolgreiches Management von Diversity“ in: Zeitschrift für Personalforschung, 17. Jg., Heft 1, S. 9 ff

So ist die Entwicklung des Aktienkurses für börsennotierte Unternehmen von größter Bedeutung. Oftmals reagieren Unternehmen in schwierigen (Börsen-)Zeiten mit Personalabbau, um durch entsprechende Pressemitteilungen den Aktienkurs zu stützen. Gerade in solch unpopulären Zeiten, in denen sich Unternehmen in wirtschaftlicher Schieflage befinden und über die Shareholder Druck auf die Unternehmensführung ausgeübt wird, darf das Personalmanagement sich nicht nur auf eine passive Rolle beschränken. Es muss aktiv mit zukunftsorientierten Entgeltsystemen, attraktiven Arbeitszeitmodellen, einem aktiven Vorschlagswesen und ähnlichem die Rendite des Unternehmens verbessern helfen.

Die Qualität des Personalmanagements zeigt sich dann, wenn es durch seine Kompetenz eine eingeforderte Personalreduzierung in einen Umstrukturierungsprozess überführt und dadurch als Partner der Unternehmensführung anerkannt wird. Dabei müssen Modelle gefunden werden, die einerseits zu wirtschaftlichen Verbesserungen führen andererseits muss auch die Akzeptanz der MitarbeiterInnen für einen solchen Prozess hergestellt werden. Dazu kann das Personalmanagement mit frühzeitiger Planung und umfassenden Informationen seinen Beitrag leisten.

Eine frühzeitige Einbindung und kooperative Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat sind unabdingbare Voraussetzung für erfolgreiche Umstrukturierungen.

Die Internationalisierung der Wirtschaft geht heutzutage über Dimensionen von Import-/Exportgeschäften weit hinaus. Es sind nicht länger nur die Kunden-Lieferanten-Beziehungen, die man ins Ausland unterhält. Um Marktanteile zu sichern oder auszuweiten, aber auch um neue Märkte zu erschließen, gehen Unternehmen heutzutage mehr und mehr dazu über, kleinere Unternehmen zu kaufen (Acquisition) oder mit Unternehmen „auf gleicher Augenhöhe“ zu verschmelzen (Merger). Diese Fusionen (Mergers & Acquisitions) haben in den 90er Jahren explosionsartig zugenommen und werden wohl in Zukunft zum Tagesgeschäft gehören. Die Integration verschiedener Nationalitäten und Unternehmenskulturen muss gelingen, um am Markt erfolgreich zu sein.

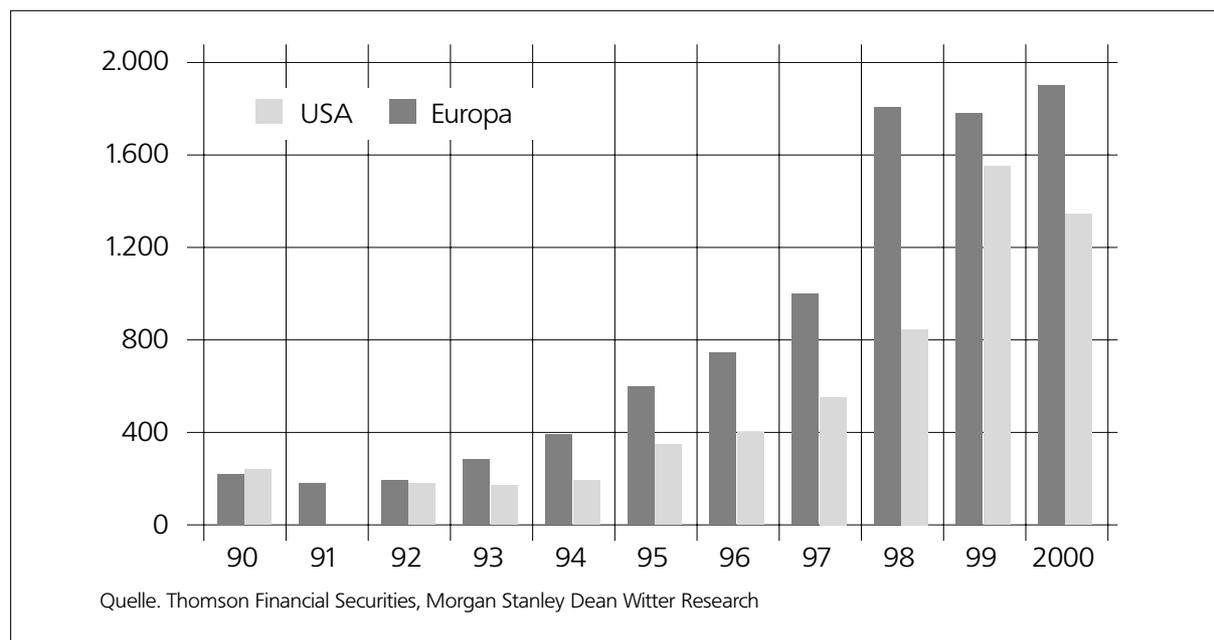


Abbildung 5: Das Übernahmevermögen in Europa und den USA 1990 – 2001

Für diese Aufgabe ist das Personalmanagement frühestmöglich einzubinden. Die besonderen Implikationen von Mergers and Acquisitions für die Personalarbeit können an dieser Stelle nur angedeutet werden¹³. Von der Planung einer Akquisition bis in die so genannte Pre-Merger-Phase hinein muss das Personalmanagement die Veränderungsprozesse begleiten und gestalten. Führt man sich vor Augen, dass ein Merger erst

¹³ Vgl. insbesondere „Personalarbeit bei Mergers & Acquisitions“, Fachausschussarbeit, Veröffentlichung voraussichtlich 2004

nach ca. fünf Jahren dahingehend beurteilt werden kann, ob er erfolgreich war, wird deutlich, mit welchen Aufgaben das Personalmanagement konfrontiert ist.

Einen weiteren Einflussfaktor für die Personalarbeit stellen die Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt dar. Zwar kann hohe Arbeitslosigkeit die Personalbeschaffung erleichtern, aber Zeiten hoher Arbeitslosigkeit sind selten Zeiten, in denen viel Personal gesucht wird. Neben dieser eher quantitativen Dimension spielt allerdings die Struktur der verfügbaren Arbeitskräfte als qualitative Komponente die bedeutsamere Rolle für den Personalbereich. Wie schon unter Punkt 1.1 angeführt, wird sich trotz hoher Arbeitslosigkeit in Zukunft ein Fachkräftemangel einstellen. Sicherlich hilfreich ist bei der Beschaffung der benötigten Arbeitskräfte eine enge Zusammenarbeit mit den Arbeitsämtern. Regelmäßige Gespräche können dazu dienen, unternehmenseigene Standards in der Personalbeschaffung mit den Arbeitsämtern abzustimmen, um noch gezielter geeignete Bewerber anzusprechen. Dadurch wird die Personalbeschaffung effizienter. Darüber hinaus bieten Arbeitsämter Möglichkeiten, Qualifikationen im Unternehmen zu verbessern. Dazu bietet das Job-AQTIVE-Gesetz entsprechende Rahmenbedingungen.

Die wichtigsten Inhalte des Job-AQTIVE-Gesetzes

Förderung beruflicher Weiterbildung durch Vertretung (Job-Rotation)

Förderung beruflicher Weiterbildung während des Arbeitsverhältnisses für ArbeitnehmerInnen ohne Berufsabschluss oder MitarbeiterInnen über 50 Jahre

Förderung von externen Trainingsmaßnahmen für von Arbeitslosigkeit bedrohte MitarbeiterInnen

1.4 Politik

- *Steuerpolitik*
- *Arbeitsmarktpolitik*
- *Bildungssysteme und Bildungspolitik*
- *Wirtschaftspolitik*
- *Verbandspolitik*

Politik kann günstige oder ungünstige Rahmenbedingungen für Unternehmen schaffen. War früher lediglich die Landes- und Bundespolitik von Bedeutung, so kommt heute zunehmend der Einfluss der Europäischen Gemeinschaft hinzu.

Die Steuer- und Abgabepolitik kann den Unternehmenserfolg positiv oder negativ beeinflussen. So kann z.B. Schichtarbeit durch die Nutzung steuerfreier Zonen attraktiver gemacht werden. Erhöhungen der Sozialabgaben können Arbeit verteuern und die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen schmälern. Entfallen also Steuerbefreiungen oder bestehende Steuern werden erhöht, dann drücken die steigenden Kosten auch auf den Unternehmenserfolg. Das Personalmanagement muss auf Veränderungen in der Steuer- und Abgabepolitik schnell und flexibel reagieren, um Folgekosten gering zu halten. Dabei müssen nicht nur jene Sätze im Auge behalten werden, die direkt mit den Personalkosten zusammenhängen (z.B. die Lohnnebenkosten). Alle Steuer- und Abgabenveränderungen, die ein Unternehmen belasten, müssen den MitarbeiterInnen transparent gemacht werden, damit diese Einsparpotentiale erkennen und umsetzen können.

Erfolgreiche Bildungssysteme und Bildungspolitik schaffen die Grundlage für qualifizierte BewerberInnen um Ausbildungsplätze. Treten Defizite auf, müssen Unternehmen reagieren. So können beispielsweise auch weniger qualifizierte BewerberInnen eingestellt und durch entsprechende Hilfen zu einem erfolgreichen Abschluss geführt werden, um im Unternehmen als nunmehr qualifizierte MitarbeiterInnen zu arbeiten. Darüber hinaus müssen Unternehmen durch eine aktive Verbandspolitik ihre bildungspolitischen Vorstellungen in die Politik einbringen.

Aktive Arbeitsmarktpolitik kann die Eingliederung von Arbeitslosen in Betriebe fördern und ein höheres Qualifizierungsniveau ermöglichen.

Auch Wirtschafts- und EU-Politik haben Einfluss auf die Arbeit des Personalwesens. Das Personalmanagement muss gebotene Möglichkeiten nutzen. So können unter bestimmten Rahmenbedingungen Zuschüsse zu Qualifizierungsmaßnahmen in Anspruch genommen werden.

Verbandspolitik, sei es von Arbeitgeber- oder Gewerkschaftsseite, hat Einfluss auf die Personalarbeit. Tarifeinverständigungen müssen begleitet und Tarifvertragsänderungen umgesetzt werden. Daher ist Mitarbeit in Verbänden wichtig, um Einfluss auf Entscheidungen nehmen zu können.

1.5 Technologischer Fortschritt

- *Informationstechnologie*
- *Prozessinnovationen*
- *Telearbeit*

Die Innovationszyklen neuer Technologien werden immer kürzer. Damit einher geht eine Beschleunigung der Entwertung bestehenden Wissens, wodurch die Qualifikationsanforderungen an MitarbeiterInnen auch in den unteren Hierarchieebenen stetig ansteigt. Die Computerisierung der Arbeitswelt hat längst nicht nur die Büroarbeit durchdrungen. Computergestützte Maschinen und Anlagen stellen immer höhere Anforderungen an die intellektuelle Leistungsfähigkeit von MitarbeiterInnen in Produktionsbetrieben. EDV-Kenntnisse sind an vielen Arbeitsplätzen heutzutage zwingend erforderlich.

Die verstärkte Technisierung und Computerisierung vernachlässigt aber die Sozial- und Führungskompetenz. Belegschaften müssen in beide Richtungen qualifiziert werden, um den heutigen Anforderungen gerecht werden zu können.

Kommunikation findet nicht nur über Aushänge statt, sondern viele Daten werden auch über Intranet zur Verfügung gestellt. Kennzahlen zu Qualität, Produktivität, Unfällen und Fehlzeiten können und müssen von MitarbeiterInnen abgerufen werden. Ebenso werden zunehmend typische Routinearbeiten des Personalwesens von MitarbeiterInnen selbst erledigt. Unter dem Stichwort „employee self service“ ändern MitarbeiterInnen mit Hilfe des Intranets selbst Adressen oder Bankverbindungen, nehmen Anmeldungen zu Seminaren vor, stellen Urlaubsanträge oder wickeln ihre Dienstreiseanträge online ab. Die Möglichkeiten reichen bis zum 360 Grad Feedback oder Self-Assessments¹⁴. Auch MitarbeiterInnenbefragungen werden über das Intranet durchgeführt und erreichen Quoten von 80 % Beteiligung. Um dies leisten zu können, müssen MitarbeiterInnen dazu qualifiziert werden, Internet und Intranet zu benutzen.

Darüber hinaus ermöglicht die Informationstechnologie die Entstehung und Verbreitung von Telearbeit. Die Möglichkeit, Arbeit von zu Hause aus zu erledigen, stellt das Personalmanagement vor neue Herausforderungen. Es muss Rahmenbedingungen für diese neuen Formen schaffen, denn Telearbeit in Deutschland boomt. In den Jahren 1998 bis 2000 waren Zuwachsraten von 36 % bei den Telearbeitsplätzen zu verzeichnen.

1999 waren 600.000 oder 2,5 % aller Beschäftigten Telearbeiter. 1994 lag die Zahl bei nur 500.000. Auch wenn keine aktuelleren Zahlen vorliegen, zeigen die Prognosen doch einen weiteren Aufwärtstrend. Dabei ist Deutschland innerhalb Europas eher Durchschnitt, was die Häufigkeit von Telearbeitsplätzen angeht. Länder wie z.B. Finnland zeigen, welch enormes Potential in dieser Form der Arbeitsorganisation liegt. Telearbeit wird also in Zukunft, zumindest in alternierender Form¹⁵, Bedeutung für das Personalmanagement erlangen, da hier Flexibilisierung sowohl für das Unternehmen als auch für die MitarbeiterInnen möglich wird.

14 Vgl.: Vasilios Triadis (2003): Weniger administrativer Ballast, Mehr Mitarbeiterorientierung – Portale für das Personal-Management. in: Computerwoche, Nr. 11, Mrz. 03

15 Alternierende Teleheimarbeit bedeutet, dass MitarbeiterInnen sowohl zu Hause als auch im Büro arbeiten.

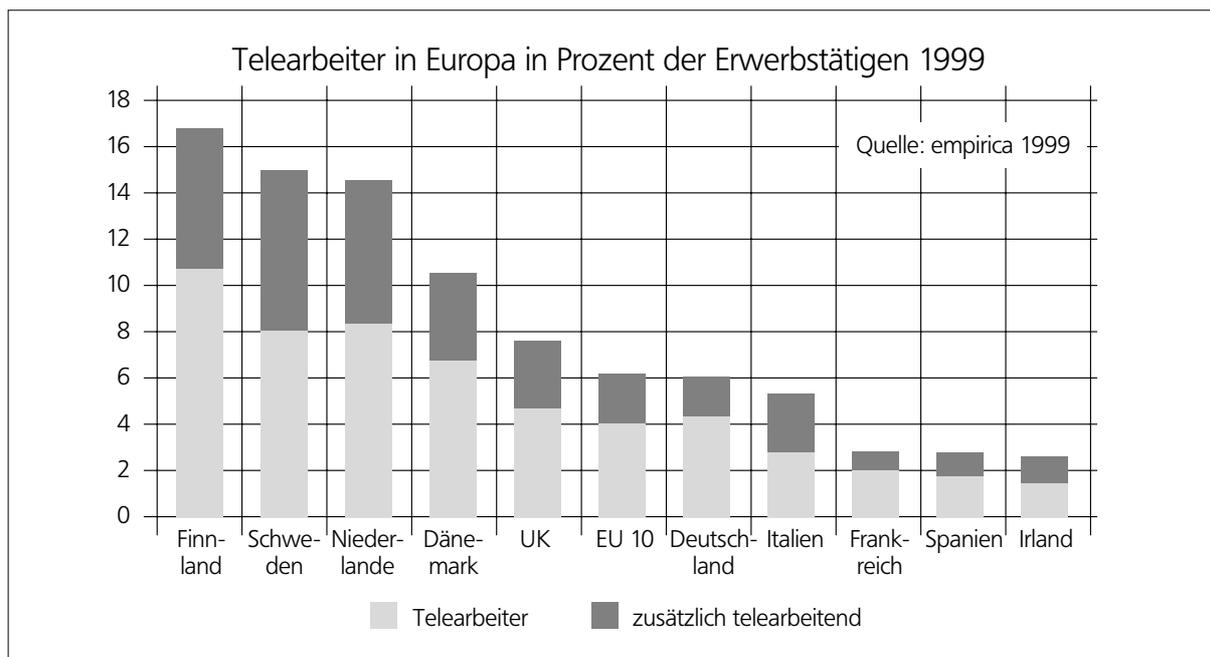


Abbildung 6: TelearbeiterInnen in Europa

Technische und organisatorische Prozessinnovationen ermöglichen es Unternehmen, am Markt erfolgreich zu sein. Die damit einhergehenden Veränderungen und Herausforderungen für die MitarbeiterInnen müssen durch Qualifizierungsmaßnahmen begleitet werden. Auch Versetzungen an einen adäquaten Arbeitsplatz können notwendig werden. Das Management solcher Veränderungsprozesse beeinflusst in entscheidender Weise die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens.

1.6 Die gesetzliche Mitbestimmung

- *Montanmitbestimmung, 76iger Mitbestimmung*
- *Die Rolle des Arbeitsdirektors*
- *Der Betriebsrat als Co-Manager*

Personalarbeit in einem mitbestimmten Unternehmen ist gekennzeichnet durch die Rolle des Arbeitsdirektors. Die Funktion des Arbeitsdirektors und die Zuweisung des arbeitsdirektorialen Bereichs schöpft ihre Legitimität aus dem Montanmitbestimmungs-Gesetz von 1951¹⁶ bzw. aus dem Mitbestimmungsgesetz von 1976, das für Unternehmen gilt, „die in der Regel mehr als 2.000 Mitarbeiter beschäftigen“.¹⁷

Die gesetzlich vorgegebene Institutionalisierung des Arbeitsdirektors als gleichberechtigtes Mitglied im Kollegialorgan der Unternehmensleitung zielt darauf ab, Personalfragen, Personalentwicklung, Personalplanung usw. parallel neben den technischen und finanzwirtschaftlichen Fragen in die Unternehmensführung und Unternehmensstrategie zu integrieren. Das Personalwesen, Pflege und Entwicklung der personellen Ressourcen, wie die Gewinnung und Führung von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, gewinnen ein stärkeres Gewicht gegenüber der Personalfunktion in nicht mitbestimmten Unternehmen. Dort bleibt die Personalleitung häufig auf eine abgeleitete Funktion beschränkt und hat oft keinen Einfluss auf die Unternehmensstrategie. In mitbestimmten Unternehmen dagegen werden die Belange von Personal, wie die der Finanzwirtschaft und der Technik, bei der Strategieentwicklung berücksichtigt. Alle Fachressorts müssen

16 Gesetz über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer in den Aufsichtsräten und Vorständen der Unternehmen des Bergbaus und der Eisen- und Stahl erzeugenden Industrie vom 21.05.1951 – vgl. Studien zur Mitbestimmungstheorie und Praxis, Band 16, Ad-hoc Ausschuss der Arbeitsgemeinschaft „Engere Mitarbeiter der Arbeitsdirektoren Eisen und Stahl“ in der Hans-Böckler-Stiftung 1988

17 Christian Przybylski (1983): Die mitbestimmungsrechtliche Bedeutung des Arbeitsdirektors nach dem MitbestG 1976 – Europäische Hochschulschriften, Verlag Peter Lang GmbH, Frankfurt am Main, S. 23

wechselseitig Beiträge zur Umsetzung der gemeinsamen Strategie leisten wie sie von den anderen Ressorts umgekehrt Unterstützung bei der Umsetzung ihrer Strategie einfordern können. Da der Arbeitsdirektor nicht nur von den ArbeitgebervertreterInnen, sondern auch von den ArbeitnehmervertreterInnen im Aufsichtsrat bestellt wird, genießt er das Vertrauen auch von dieser Seite. Die enge Zusammenarbeit zwischen Arbeitsdirektor und Betriebsrat hat Auswirkungen auf die Arbeit des Personalwesens in mitbestimmten Unternehmen. Beide Seiten suchen eine enge Zusammenarbeit, die auch in gemeinsam entwickelten Projekten ihren Ausdruck findet.

Somit hat sich dieser „äußere Einfluss“ zu einem inneren Selbstverständnis entwickelt, welches in vielen Unternehmen den Charakter der Personalarbeit und des Co-Managements durch die Betriebsräte prägt. Dies wird nicht zuletzt durch zahlreiche Unternehmen deutlich, in denen Mitarbeiterbeteiligung intensiver realisiert wird als dies gesetzlich vorgegeben ist. Der ökonomische Erfolg dieser Unternehmen¹⁸ zeigt, dass Mitbestimmung eine erfolgskritische Größe im globalen Wettbewerb sein kann.

18 Vgl. z.B. Ute Götzen (2002): Moderne Unternehmensführung, ökonomischer Erfolg und die Rolle der Mitbestimmung.

2. Personalprozesse und organisatorische Handlungsfelder

Nach Betrachtung der äußeren Einflüsse auf die Personalarbeit in mitbestimmten Unternehmen erfolgt nun die Erläuterung der inneren Struktur des Personalmanagements. Dabei wird das Prinzip der Prozessorientierung zugrunde gelegt. Es werden also im Folgenden die Personalprozesse in Bezug zum Wertschöpfungsprozess im Unternehmen dargestellt, um damit die Basis zu schaffen, die Personalorganisation an diesen Wertschöpfungsprozessen auszurichten.

Diese Prozessbetrachtung erfolgt zunächst noch unabhängig von den üblicherweise definierten Kunden der Personalbereiche (MitarbeiterInnen, Vorgesetzte, BetriebsrätInnen, Externe)¹⁹, um die Betrachtung zu objektivieren. Erst im nächsten Abschnitt, der sich mit dem Management der Personalprozesse beschäftigt, wird die Kundenperspektive explizit betrachtet.

Bei der Einführung und Durchführung der einzelnen Prozesse verfügt das Personalmanagement über unterschiedliche Handlungsspielräume. Diese differenzieren sich folgendermaßen:

- Ein Initiativrecht beinhaltet die Verantwortung für die Ingangsetzung von Regelprozessen und das Recht zum Beginn neuer Aktivitäten.
- Das Entscheidungsrecht beinhaltet das Recht zur Auswahl einer von mehreren Alternativen.
- Ein Zustimmungsrecht beinhaltet ein Vetorecht verbunden mit der Pflicht, einen Gegenvorschlag zu machen. Nichteinigung führt zur Einschaltung der nächsthöheren Ebene.
- Ein Beratungsrecht beinhaltet das Recht zur empfehlenden Stellungnahme, aber auch im Sinne einer Dienstleistungsfunktion die Pflicht zu einer entsprechenden Stellungnahme.
- Das Durchführungsrecht ist das Recht und die Pflicht zur Ausführung von beschlossenen Maßnahmen.

Wenn diese Handlungsspielräume im Folgenden den einzelnen Prozessen zugeordnet werden, so geschieht dieses immer im Sinne einer häufig praktizierten Lösung. Die Zuordnung erhebt jedoch keinen Anspruch auf Richtigkeit oder gar auf Modellhaftigkeit, sondern ergibt sich aus dem Erfahrungshorizont der Fachausschussmitglieder.

Klassischerweise werden die Personalprozesse in die drei Kategorien strategisch, operativ und serviceorientiert unterschieden²⁰.

2.1 Strategische Prozesse

Strategische Prozesse sind Prozesse von grundsätzlicher und übergeordneter Bedeutung, die häufig als Planungs-, und Steuerungsprozesse bezeichnet werden können und die indirekt durch Implikationen auf der operativen Ebene auf den Wertschöpfungsprozess wirken. Diese Prozesse sind im Regelfall in Konzernstrukturen als Personalprozesse der Holding etabliert. Betrachtet man die neuen, z.T. gravierenden äußeren Einflüsse auf die Personalarbeit, wird deutlich, dass nur ein systematisches Konzept schlüssige Antworten auf die neu entstehenden Problemfelder geben kann. Nur wer diesen interdependenten Problemen eine strategisch orientierte Gesamtlösung entgegen hält, wird auch zukünftige Entwicklungen antizipieren und proaktiv handeln können, statt nur auf den Einzelfall bezogen zu reagieren.

¹⁹ Vgl. Kapitel 4.

²⁰ Einige Autoren unterscheiden zusätzlich zwischen taktisch-dispositiver und operativer Ebene, um eine Abgrenzung zwischen Personalmaßnahmen, welche sich auf Gruppen von Beschäftigten (taktisch-dispositiv) oder einzelnen Mitarbeitern (operativ) beziehen, vorzunehmen.

2.1.1 Entwicklung von Unternehmensleitbild und Führungsgrundsätzen

Ein Unternehmensleitbild „ist eine schriftlich formulierte unternehmenspolitische Grundsatzphilosophie, eine programmhafte Bündelung unternehmenstypischer Handlungs- und Entscheidungsprinzipien (...), die sowohl nach außen als auch nach innen Richtlinien und Orientierungshilfen für die mit einem Unternehmen in Verbindung stehenden Personen und Gruppen festlegt.“²¹

Es handelt sich hierbei also um die Beschreibung von Grundsätzen, nicht um die Beschreibung von Arbeitsprozessen oder Vorgehensweisen.

Der Prozess der Formulierung dieser Grundsätze, der auf Initiative der Unternehmensleitung durch den Personalbereich durchgeführt wird, beinhaltet im Wesentlichen drei Prozessstufen.

Die erste ist der Anstoß seitens der Unternehmensführung, ein solches Leitbild formulieren zu wollen. Hier werden erste Ideen entworfen. In der zweiten Stufe folgt die Einbeziehung der Belegschaft in eine tiefer gehende Ausarbeitung. Die dritte Stufe des Prozesses stellt schließlich die Vermittlung der verabschiedeten Grundsätze in die Führungsebenen und in die Belegschaft dar.

Führungsgrundsätze können in das Unternehmensleitbild integriert sein oder separat davon formuliert werden. In jedem Fall sind es vorschreibende, also „präskriptive Aussagen, die die Aufgaben der Führung sowie die damit im Zusammenhang stehenden Rechte und Pflichten von Vorgesetzten bzw. Untergebenen festlegen. Darüber hinaus enthalten sie Regeln bezüglich der Art der Wahrnehmung dieser Führungsaufgaben (...)“.²²

Mit der Entwicklung von Unternehmensleitbildern und Führungsgrundsätzen wird das Ziel verfolgt, Identität zu stiften, zu sichern und einheitliche Vorgehensweisen in der MitarbeiterInnenführung zu verfolgen.

Dieser Prozess wird perspektivisch eine noch größere strategische Bedeutung haben. Die Intensität wird steigen, da laufend bereits definierte Teilgrundsätze überprüft und gegebenenfalls modifiziert wieder umgesetzt werden müssen. Über den Beitrag zum Wertschöpfungsprozess sind eindeutige Aussagen nicht möglich, da es sich hier um Maßnahmen handelt, die auf eine Beeinflussung der Unternehmenskultur zielen. Unternehmenskultur wirkt sich langfristig und nur indirekt über andere Maßnahmen auf die Wertschöpfung des Unternehmens aus. Allerdings wird in Zukunft „Mitarbeiterbindung“ gerade im Bereich der Hochqualifizierten eine zunehmend wichtigere Rolle spielen. Eine ausgeprägte Unternehmenskultur ist in diesem Zusammenhang unabdingbar, um das Unternehmen als Arbeitgeber der Wahl („employer of choice“) zu entwickeln. Auch wenn eine unmittelbare Auswirkung auf das Unternehmensergebnis bis heute nicht nachweisbar ist, geht man doch davon aus, dass sich eine Unternehmenskultur und Mitarbeiterzufriedenheit auf Absentismus und Produktivität auswirken.

2.1.2 Organisationsentwicklung

Bei diesem Prozess handelt es sich um Maßnahmen, die generalisierend und Struktur bildend im Sinne einer übergeordneten Organisationsentwicklung sind, wie zum Beispiel die Definition der Managementstrategie (z.B. Lean Management) oder der Arbeitsorganisation (z.B. Telearbeit oder Gruppenarbeit). In diesen Prozessen hat der Personalbereich Initiativ-, Beratungs- und Durchführungsrechte. Die Entscheidungsfunktion liegt in den Organisationseinheiten. Die Teilprozesse umfassen das Erstellen von Analysen, die Konsensfindung mit den Beteiligten und die Festlegung von Richtlinien zur Umsetzung. Die hier betrachteten Prozesse werden ein deutlich größeres Gewicht gewinnen, da die Grundsätze der Organisationsentwicklung sich deutlich differenzieren. Das einmalige Festschreiben in einem Organisationshandbuch wird nicht mehr ausreichen. Organisationsentwicklung bedeutet nicht länger eine einmalige, zeitlich befristete Entwicklung vom Zustand A zum Zustand B, sondern einen permanenten Prozess, der immer überprüft und optimiert werden muss.

21 Thomas Breisig: Betriebliche Sozialtechniken – Handbuch für Betriebsrat und Personalwesen. Neuwied – Luchterhand 1990, S. 507

22 Ebenda: S.230

Dieser Prozess beeinflusst den Wertschöpfungsprozess unmittelbar, da auf der Basis der Organisationsprinzipien Organisationsentwicklungsmodelle etabliert werden, die direkt in Produktivitäten messbar sein werden. Hand in Hand mit der Organisationsentwicklung gehen Personalbedarfsanalysen sowie auf operativer Ebene Personalentwicklungskonzepte.

2.1.3 Personalbedarfsanalyse

Dieser Prozess beschreibt die Ermittlung der vorhandenen sowie der benötigten Quantitäten und Qualitäten des Personalstamms und ist damit der strategische Schritt zur Personalplanung, welcher der Umsetzung der Personalbedarfsanalyse in der operativen Ebene vorausgeht. Die sich aus dem Vergleich von Personalbedarf und Personalbestand ergebende Deckungslücke bedeutet also auf operativer Ebene in den Bereichen Personalplanung und -entwicklung sowie der Personalbeschaffung aktiv zu werden. Von hoher Bedeutung ist die Personalbedarfsanalyse insbesondere bei Organisationsentwicklungsprozessen (OEP), da diese für die Beschäftigten immer sich verändernde Rahmenbedingungen, meist in Form steigender Anforderungen fachlicher und sozialer Art, bedeuten. Da in Zukunft Organisationsentwicklung verstärkt als permanenter Prozess zu betrachten sein wird, wird auch die Personalbedarfsanalyse zu einem bedeutsamen, dynamisch-strategischen Prozess.

2.1.4 Führungskräfteentwicklung

Betrachtet man die Personalbedarfsanalyse für Führungskräfte, so ergeben sich für diese besondere MitarbeiterInnenebene auch besondere qualitative und quantitative Entwicklungsmaßnahmen. Insbesondere handelt es sich auf strategischer Ebene um Maßnahmen übergreifender Führungskräfteentwicklung wie z. B. Coaching. Die strategische Komponente dieses Prozesses wächst mit der hierarchischen Position der zu betreuenden Führungskraft.

Bei kollektiven Maßnahmen, z.B. die Umsetzung von Führungskräftenachwuchsprogrammen, liegt die Entscheidungskompetenz in den zuständigen Personalbereichen. Individuelle Maßnahmen werden von den zuständigen Vorgesetztenebenen unter Beratung der Personalfunktionen verantwortet. Die Umsetzung der Führungskräfteentwicklung findet natürlich in der operativen Ebene statt und ist Teil der Personalentwicklung.

Der Prozess der Entwicklung der Führungskräfte wirkt auf die gesamte Struktur der Wertschöpfungskette, er gewinnt zunehmend strategische Bedeutung.

2.1.5 Personalplanungs- und Controllingkonzept

Die Entwicklung von Personalplanungs- und Controllingkonzepten ist eine strategische Aufgabe. Es geht dabei um die Fortentwicklung bestehender Instrumente, deren Basis in der Regel Kennziffern sind, die ermittelt und an Vorgaben oder Vergleichsgrößen abgeglichen werden. Von zunehmender Bedeutung werden dabei in Zukunft EDV-gestützte Personalinformationssysteme (PSI) sein. Mit diesen Systemen werden personalrelevante Daten gebündelt, aufbereitet und z.B. für die Personalbedarfsanalyse zur Verfügung gestellt. Neben den technischen Fragen ist die Frage danach, was aus welchen Gründen ermittelt werden soll, von zentraler Bedeutung, da auf diese Weise die strategische Ausrichtung von PSI definiert wird²³.

Um insbesondere Controllingkonzepte nachvollziehbarer zu machen, ist der Einsatz von neuen Instrumenten, wie z.B. Mitarbeiter- und Kundenbefragungen oder balanced scorecard von größerer Bedeutung. Auch stellen PSI's ein ideales Mittel zum effektiven Personalcontrolling dar.

Des Weiteren wird zunehmend „benchmarking“ – also der Vergleich zum „Branchenbesten“ – als Instrument für die Gestaltung strategischer Prozesse eine Rolle spielen.

23 Vgl.: Armutat, Sascha: Personalinformationssysteme und Personalcontrolling, in Personalführung 3/2002, S. 74 ff.

Personalplanung und Personalcontrolling hängen sehr eng zusammen. Die Verantwortlichkeit für den Gesamtprozess liegt im Personalbereich, da hier die Fortentwicklung der Controllinginstrumente für eine sinnvolle Prozessunterstützung sichergestellt werden kann.

In der Perspektive wird diesen Themen deutlich steigende Bedeutung zukommen.

2.1.6 Personalmarketing

Unter Personalmarketing werden hier alle Prozesse verstanden, die der Außendarstellung auf den relevanten Arbeitsmärkten dienen. Sie umfassen Aufgaben wie das Anwerben von Personal, die auf die Öffentlichkeit und den Arbeitsmarkt für (hoch-)qualifizierte Führungskräfte zielende Kommunikation über das Unternehmen und seine Personalfunktion, Angebote von Praktika, Ausbildungsstellen, Trainee-Maßnahmen u.v.a.m. In diesem Personalprozess ist ein eindeutiges und einheitliches Auftreten besonders wichtig, auch um sich so genannten High-Potentials²⁴ als Arbeitgeber der Wahl („employer of choice“) zu präsentieren. Daher sollte dieser Prozess in der Verantwortung des Personalbereiches konzentriert sein.

Perspektivisch wird dieser Prozess immer bedeutsamer werden, da die Nachwuchsprobleme, insbesondere in Bezug auf Fach- und Führungsfunktionen schon jetzt deutlich sichtbar und in Zukunft noch drängender werden²⁵.

2.1.7 Personalsysteme/Grundsatzfragen

Hierbei handelt es sich um grundlegende Prozesse wie die Regelung von Entgeltsystemen, Arbeitszeitsystemen und Personalentwicklungskonzepten, soweit sie von strategischer Bedeutung sind. Im Regelfall führen diese Prozesse auf Gesamtbetriebsrats- bzw. Konzernbetriebsratsebene zu entsprechenden Vereinbarungen. Eher zu den strategischen Aufgaben des Personalwesens gehört die Aufgabe, auch über entsprechende Betriebsvereinbarungen die betriebliche Interessenvertretung in die Unternehmensstrategie einzubeziehen, z. B. durch vorsorgliche Vereinbarung von Maßnahmen, die in Krisen zur Bewältigung von Absatz- und anderen Beschäftigungsproblemen eingesetzt werden können (Arbeitszeitverkürzung, interner Personalausgleich von Bereichen mit Personalüberhang in Bereichen mit Personalbedarfen, Arbeitnehmerüberlassung, Förderung von Teilzeitarbeit usw.). Betriebsvereinbarungen, sind sie einmal abgeschlossen, bedürfen bei ihrer Umsetzung im täglichen Geschäft der Aufmerksamkeit. Die Durchführung obliegt zumeist der Personalabteilung. Es muss sich erst noch in der Praxis erweisen, inwieweit die Neuerungen im BetrVG seit 2001 neue Dynamik in die strategische Ausrichtung der Betriebsratspraxis gebracht haben.

2.1.8 Tarifpolitik

Die Tarifpolitik wird durch die Mitgliedschaft in den entsprechenden Gremien der Arbeitgeberverbände verfolgt und beeinflusst. Sie bedarf auf Unternehmensebene der Koordination und Planung durch strategische Personalfunktionen.

2.1.9 Kommunikation

Unter diesem Personalprozess ist insbesondere die interne Kommunikation mit dem einzelnen Mitarbeiter zu verstehen. Dieser Prozess wird zukünftig höhere strategische Bedeutung gewinnen, da die Kommunikation in der Belegschaft zentrales Element einer offenen Führungskultur sein wird.

24 Unter High Potentials werden oft die jungen, dynamischen Hochschulabsolventen mit überdurchschnittlich guten Abschlüssen (gute Endnote, kurze Studienzeit) verstanden. Grundsätzlich können Unternehmen selbst definieren, was sie im Unternehmen als High Potential verstehen wollen und welche Anforderungen sie bei der Besetzung von Schlüsselpositionen im Unternehmen stellen. Wichtiger als der formelle Studienabschluss und das Alter sind Leistungsbereitschaft, soziale Kompetenz sowie das stetige Bedürfnis nach Weiterbildung vgl. Thom/Friedli: „Motivation und Erhaltung von High Potentials – Erkenntnisse aus Fallstudien“, in ZfO, 2/2003 Jg. 72, S. 68-73.

25 Vgl. Kapitel 1.

2.1.10 Qualitätsmanagement

Auch für die Personalprozesse selbst müssen moderne Methoden wie das Qualitätsmanagement genutzt werden. Es gibt erste Ansätze zur Auditierung des Personalbereichs, z. B. durch das Dortmunder Personalmanagement-Prädikat. Vergleichbare Formen werden sich perspektivisch durchsetzen und damit die Entwicklung zu einer strategischen Personalarbeit vorantreiben.

2.2 Operative Personalprozesse

Operative Prozesse sind in der hier gewählten Systematik Prozesse, die aus der strategischen Konzeption heraus direkt auf den Wertschöpfungsprozess wirken und einen entsprechend eindeutigen Bezug auf Mitarbeitergruppen oder einzelne MitarbeiterInnen und Führungskräfte haben.

2.2.1 Personalbeschaffung

Der Prozess der Personalbeschaffung umfasst alle Maßnahmen zur Besetzung freier Stellen. Im Rahmen der verabschiedeten Personalplanung ist dieser Prozess ein operativer Personalprozess. Es handelt sich dabei um eine Grundfunktion des Personalbereichs, dessen Bedeutung im Zeitablauf kaum variiert und abhängig ist von der ökonomischen Entwicklung der jeweiligen Unternehmen.

2.2.2 Personalbetreuung

Der Prozess der Personalbetreuung beinhaltet alle Maßnahmen, die auf die einzelnen MitarbeiterInnen und deren Arbeitsverhältnis ausgerichtet sind. Es handelt sich dabei um Maßnahmen der Personalverwaltung, soziale Leistungen wie betriebliche Altersvorsorge, Unterstützung bei Kinderbetreuung, bis hin zu Angeboten der Hilfe bei persönlichen Notlagen. Es handelt sich aber auch um arbeitsrechtliche Maßnahmen, die Wahrnehmung der Disziplinarfunktion, Vorbereiten von Personalentwicklungsgesprächen und Gehaltsentwicklungen.

2.2.3 Betriebsvereinbarungen

Im operativen Geschäft sind vielfältige Vereinbarungen mit den jeweiligen Betriebsräten erforderlich. Alle diese Vereinbarungen (insbesondere Vereinbarungen entsprechend § 87 BetrVG) sind operativ zu bewältigen. Dieses Feld der Personalarbeit gehört weitgehend zum Tagesgeschäft und gewinnt nur durch die Veränderung im Betriebsverfassungsgesetz neue Dynamik.

2.2.4 Personalplanung

Die jährliche Personalplanung in der operativen Ebene leitet sich ab aus der Personalbedarfsanalyse. Die Personalplanung muss als ein fundierter und strukturierter Prozess die geforderten Quantitäten und Qualitäten im Detail planen. Dies ist ein Hauptprozess der operativen Personalprozesse, da auf dieser Basis vielfältige personelle Einzelmaßnahmen und erforderliche Betriebsvereinbarungen verhandelt und beschlossen werden.

2.2.5 Personalcontrolling

Personalcontrolling als Steuerung der Personalmaßnahmen hat eine strategische und eine operative Seite. Eher zur operativen Seite zählen die Beobachtung und Erfassung der durchgeführten Maßnahmen und der erzielten (Zwischen-)Ergebnisse zumeist mittels Kennzahlen, ihr Vergleich mit den Zielwerten und die Auswahl zusätzlicher Maßnahmen zur Verbesserung der Zielerreichung. Personalcontrolling als eigenständiges Thema ist derzeit häufig nicht in der Personalwirtschaft verankert. Hier besteht ein erheblicher Handlungsbedarf und damit ein perspektivischer Zusatzbedarf.

Ein besonderes Problem liegt in den erforderlichen Systemen, die eine anforderungsgerechte Transparenz und Steuerung für einen der wichtigsten Leistungs- und Kostenfaktoren im Wertschöpfungsprozess, nämlich das Personal, ermöglichen müssen.

2.2.6 Personalentwicklung

Aus der Personalplanung ergeben sich operative Aufgaben der Personalbeschaffung, Personalentwicklung und möglicherweise des Personalabbaus. Dies beinhaltet zumeist Qualifizierungs- und Personalentwicklungsmaßnahmen. Für die Umsetzung der Personalentwicklung sind auf der operativen Ebene die Vorgesetzten verantwortlich, wodurch Personalentwicklung zu einer wesentlichen Führungsaufgabe geworden ist. Damit steht die Erhaltung und Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens in einem engen Zusammenhang.

Dahinter steht die Erkenntnis, dass

- die künftige Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens mehr noch als heute davon abhängt, ob die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die auf sie zukommenden, rasant gestiegenen Anforderungen des Marktes und der Technik erfüllen können,
- das Qualifikationsangebot am Arbeitsmarkt mit diesem immer stärker wachsenden Qualifikationsbedarf kaum mithalten kann und
- der systematische Einsatz von Personalentwicklungsmaßnahmen eine Zukunftsinvestition ist, durch die das persönliche Qualifikations- und Leistungsprofil der vorhandenen MitarbeiterInnen gezielt verbessert werden kann.

Schließlich soll Personalentwicklung die fachlichen, methodischen und sozialen Kompetenzen der vorhandenen MitarbeiterInnen fördern und so dazu beitragen, den MitarbeiterInnenbedarf in qualitativer und quantitativer Hinsicht rechtzeitig und dauerhaft zu decken. Aber auch darüber hinausgehend: Schaffung des zukünftigen Wertschöpfungspotentials durch weitere Entwicklung des vorhandenen Personalpotentials.

Neben dieser allgemeinen Zielsetzung lassen sich für die Personalentwicklung noch weitere speziellere Ziele aufzählen:

- Erhöhung der Arbeitszufriedenheit
- Bindungs- und Motivationswirkung auf die MitarbeiterInnen
- Flexibilisierung
- Förderung von Projekt- und Teamarbeit
- Aufdeckung und Aufschließung „verdeckter“ Potentiale
- Personalmarketing
- Vermeidung von Absentismus²⁶

2.2.7 Organisationsentwicklung

Auf der operativen Ebene beinhaltet dieser Prozess alle Konzepte und Aktivitäten zur kontinuierlichen Verbesserung der Organisation der Geschäftsprozesse einschließlich der damit verbundenen Qualifizierung der MitarbeiterInnen. Somit summieren sich hier alle Maßnahmen, die sich aus den Vorgaben der strategischen Organisationsentwicklung ergeben. Neue Formen der Arbeitsorganisation entwickeln sich aber auch aus zukünftigen Wertvorstellungen in der Mitarbeiterschaft, so dass dieser Prozess perspektivisch eine deutlich höhere Bedeutung als zurzeit bekommen wird.

²⁶ Absentismus wird im Allgemeinen definiert als motivationsbedingte Abwesenheit, kann aber auch motivationsbedingte Untätigkeit am Arbeitsplatz meinen. Im Textzusammenhang sind beide Bedeutungen gemeint. vgl.: Neuberger, Oswald (1997): Personalwesen. Band 1. Ferdinand Enke Verlag, Stuttgart

2.2.8 Sozialeinrichtungen

Die Schaffung von betrieblichen Sozialeinrichtungen hat mittlerweile eine lange Tradition. Kantinen, Werkswohnungen, Sozialräume, Sporteinrichtungen, Kindergärten, Büchereien, ärztliche Untersuchungen und manches mehr haben schon lange Einzug in die Praxis der Personalarbeit gehalten. Stand früher für die Einrichtung solcher Angebote eine ethisch motivierte Fürsorgepflicht gegenüber den MitarbeiterInnen im Vordergrund, dominieren heutzutage, in Zeiten globalisierter Märkte und damit einhergehendem Konkurrenz- und Kostendruck, wohl eher Nutzenkalküle:

- Erhöhung der Bindung der MitarbeiterInnen ans Unternehmen,
- Motivationssteigerung durch (indirekte) Beteiligung der MitarbeiterInnen am erwirtschafteten Ertrag,
- Erhaltung der Leistungsfähigkeit der Belegschaft

Das Einrichten und Betreiben von Sozialeinrichtungen stellt zwar weder ein neues noch ein dynamisches Element von Personalmanagement dar, allerdings rückt die Überprüfung von Wirtschaftlichkeit und Qualität solcher Leistungen immer mehr in den Blickpunkt. Auch hier ist das Personalcontrolling gefragt, nicht nur die Wirtschaftlichkeit und Qualität der Sozialeinrichtung – auch im Vergleich zu möglichen externen Anbietern – zu überprüfen, sondern auch die Nutzungsintensität und Bedarfsgerechtigkeit der Einrichtungen zu analysieren.

Von diesen Parametern ist abhängig zu machen, ob die Einrichtungen weiter betrieben, an Dritte vergeben oder geschlossen werden. Im Umkehrschluss muss natürlich auch geprüft werden, welche Sozialeinrichtungen in Zukunft der Bedürfnisstruktur der Belegschaft entsprechen und wie groß die Motivationspotentiale solcher Maßnahmen sind.

Neben diesen eher operativen Aufgaben ist die reine Aufrechterhaltung des Betriebes der Sozialeinrichtungen natürlich ein Serviceprozess, der im Folgenden nicht noch einmal Erwähnung findet.

2.3 Serviceprozesse

Serviceprozesse sind Prozesse, die am Wertschöpfungsprozess nicht direkt beteiligt sind, sofern ihre Funktionsfähigkeit sichergestellt ist. Diese Prozesse können z. T. ausgelagert werden.

2.3.1 Personalverwaltung

Dieser Bereich der Personalarbeit stellt wohl die konstanteste Komponente dar. Gleichmaßen unabdingbares Handwerkzeug (zumindest in der Managementliteratur) wie gern übersehene Pflichtübung stehen die Tätigkeiten – wie z.B. Entgeltabrechnung, Fehl-, Urlaubs- und Krankenzeitenerfassung u.ä. – oftmals in der Diskussion, ausgelagert zu werden. Im Grunde gilt hier in Bezug auf die Frage der Auslagerung das Gleiche, wie zum Thema Costcenter (vgl. Abschnitt 2.4.2).

2.3.2 DV-Systeme Personal

Datenverarbeitungssysteme werden in Zukunft eine immer bedeutendere Rolle für Personalcontrolling, Personalbedarfsanalysen und Ähnliches spielen. Auch im Hinblick auf Selbstverwaltung der Personaldaten („employee self service“) und die Effizienzsteigerung der Personalprozesse wird nicht nur die Technik selbst, sondern auch der qualifizierte Umgang damit perspektivisch an Bedeutung gewinnen. Die Einrichtung, Pflege und Weiterentwicklung erfolgt meist in Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern. Für das Personalmanagement selbst steigen dadurch die Anforderungen an Qualifikation im EDV-Bereich.

2.3.3 Aus- und Weiterbildung

Im Rahmen einer strategischen Personalplanung, orientiert an Personalbedarfsanalysen, stellt Aus- und Weiterbildung selbstverständlich keinen Serviceprozess, sondern eben jene strategisch-operative Tätigkeit dar. Nach der Planung folgt aber die Durchführung, meist in Zusammenarbeit mit externen Bildungsträgern,

Trainern oder Beratungsunternehmen. Zu entscheiden ist, ob eine eigene Aus- und Weiterbildung eher in der Lage ist, hoch qualifiziertes und motiviertes Personal bereitzustellen, mit dem das Unternehmen Wettbewerbsvorteile erringen und halten kann. Alternativ kann geprüft werden, ob und inwieweit die Zusammenarbeit mit Bildungseinrichtungen oder ein Zusammenschluss mit anderen Unternehmen zu einem Aus- und Weiterbildungsverbund die Entwicklung der personellen Ressourcen effizient und effektiv fördert. Bieten Unternehmen ihren Beschäftigten darüber hinaus Weiterbildungsmöglichkeiten an, die in erster Linie die Bedürfnisse der Beschäftigten befriedigen, handelt es sich eher um einen Serviceprozess.

2.4 Organisationsprinzipien der Personalprozesse

Die Definition der Personalprozesse hat das breite, aber auch in wesentlichen Konturen unveränderte Aufgabenspektrum verdeutlicht. Dennoch ist eine Schwerpunktverschiebung sichtbar geworden, welche zu der Erkenntnis führt, dass allgemeine, rezeptartige Anleitungen zur Personalorganisation nicht Ziel führend sein können. Die Organisation der Personalarbeit muss zunächst orientiert an den konkreten Anforderungen des einzelnen Unternehmens und seiner Situation bestimmt werden. Es ist zu fragen, wie die Personalfunktion unter den konkreten aktuellen Bedingungen ihre Aufgabe als strategischer Geschäftspartner wahrnehmen kann, wie sie schlank und doch effizient und wirksam werden kann, welche Kernaufgaben die Personalfunktion selbst ausführen und welche sie günstiger nach außen an professionelle Dienstleister vergeben kann. Welcher Grad der Spezialisierung hat in den Personalprozessen zu erfolgen und wie sollen die Entscheidungsbefugnisse verteilt werden?

Auf Grund der Interdependenz dieser Fragen ist die Organisationsform der Personalarbeit situationsabhängig zu bestimmen. Im Folgenden sollen einige grundsätzliche Betrachtungsweisen näher diskutiert werden.

2.4.1 Zentrale oder dezentrale Personalorganisation?

Zu dieser Fragestellung sind zwei Grunderkenntnisse wesentlich. Zum einen hat sich operative Personalarbeit als Aufgabe für Führungskräfte etabliert. Personalarbeit in alleiniger Verantwortung des Personalbereichs würde zur vollständigen Entmündigung der Führungskräfte in Fragen der Personalarbeit führen. Eine solche Organisationsform würde deshalb nicht nur am Widerstand der Führungskräfte scheitern, sondern auch, weil die MitarbeiterInnen nicht mehr erreicht würden.

Zum anderen erzielen Delegation und Spezialisierung der Personalarbeit Vorteile. Eine vollständige Verlagerung der Personalfunktionen in die Linie als extremste Form der Dezentralisierung würde aber zu einer Abschaffung des strategischen Personalmanagements führen und würde deshalb ebenfalls in der Praxis als untauglich abqualifiziert werden.

Personalarbeit muss von Führungskräften und von Spezialisten gemeinsam geleistet werden. Auf Basis der personellen, strukturellen und informationellen Einflussfaktoren in der Zusammenarbeit zwischen den Führungskräften und den Personalspezialisten lassen sich dann im Wesentlichen zwei Modelle entwickeln.

Eins dieser Modelle kann mit der Dienstleistungsfunktion des Personalbereichs am besten gekennzeichnet werden. In diesem Modell tragen die Führungskräfte die Verantwortung für die gesamte Personalarbeit, und der Personalbereich bietet fachliches Know-how in Form von Dienstleistungen, Verwaltung und Informationen.

Das zweite Modell ist am ehesten als Beratungsmodell zu kennzeichnen. Die Führungskräfte tragen in diesem Modell die Verantwortung für die bereichsbezogene Personalarbeit. Der Personalbereich hat neben den Unterstützungsaufgaben zusätzlich die Verantwortung für bereichsübergreifende, strategieorientierte Personalarbeit. In diesem Modell stehen die Unternehmensinteressen im Vordergrund. Einfache und kostengünstigere Standardisierungen sind möglich.

Bei der Beurteilung sind Unterschiede hinsichtlich der Flexibilität und der Kosten zu betrachten. Zu welchem Ergebnis diese Betrachtung führt, ist abhängig von den konkreten Umständen des Einzelfalls.

2.4.2 Service als Cost- oder Profitcenter?

Bei dieser Betrachtung steht die wirtschaftliche Erbringung von Personalarbeit als Dienstleistung im Vordergrund.

In einem Costcenter wird die effiziente Erbringung definierter Leistungen dargestellt. Dies geschieht unter regelmäßiger Kontrolle der Kapazität und Notwendigkeit der zu erbringenden Leistungen.

Ein Servicecenter-Konzept geht davon aus, dass prinzipiell marktfähige Leistungen an interne Kunden erbracht werden. Das Profitcenter-Konzept erweitert diese Betrachtung durch die Erbringung und Verrechnung marktfähiger Leistungen an interne und externe Kunden.

Sowohl Profit- als auch Servicecenter erfordern eine Kostenermittlung zur Bildung von Verrechnungspreisen, welche in der Regel mittels Prozesskostenrechnung erfolgt. Damit kann ein bedarfsgerechtes Leistungsangebot hergestellt werden, womit schnell auf veränderte Anforderungen reagiert werden kann. Kostenbewusstsein und Effizienzsteigerung durch die größere Kostentransparenz führen zu unternehmerischem Denken im Personalbereich. Die Verbesserung der Leistungsqualität sowie eine angemessene Dimensionierung des Personalbereichs können ebenfalls positive Wirkungen eines Profitcenters sein.

Da die strenge Kostenbetrachtung im Regelfall auch zu Kostensenkungsaktivitäten führt, kann damit jedoch in gleicher Weise das Risiko einer Qualitätsreduktion verbunden sein. Ebenso unterliegt der Kunde dem Druck, aus kurzfristigen Kostenerwägungen auf notwendige, aber nur längerfristig wirksame Leistungen verzichten zu müssen. Mit einem über Marktmechanismen induzierten Fehlverhalten könnte eine Konzentration auf standardisierte Massenprodukte einher gehen, mit welchen die qualitative Komponente von Personalarbeit insgesamt Schaden nimmt.

Eine Patentlösung kann auch hier nicht angeboten werden. Die konkreten Umstände des Einzelfalls bestimmen die Betrachtungsweise und somit die Organisationsform und den Organisationsgrad, der gewählt wird.

2.4.3 Virtuelle oder reale Personalarbeit?

Da Personalarbeit, verstanden als Arbeit mit den Menschen, nur real erfolgen kann, ist eine einseitige Festlegung auf virtuelle Möglichkeiten von Personalarbeit ausgeschlossen. Unter dem Titel „reale oder virtuelle Personalarbeit“ kann damit nur die Diskussion um virtuelle Strukturen in der Personalabteilung als prinzipielle Möglichkeit verstanden werden. Personalaufgaben werden damit in der Organisation in diversen Fach- und Führungsfunktionen wahrgenommen. Die Zusammenarbeit erfolgt auf der Basis moderner Informationstechnologie. Damit einher gehen jedoch Matrixkonflikte, die es sehr schwierig machen, personalwirtschaftliche Prioritäten zu setzen. Ein solches System stellt hohe Anforderungen an die handelnden Personen.

Im Sinne eines „employee self services“ können jedoch bestimmte „virtuelle“, auf moderner Informationstechnologie basierende Funktionen, zu einer deutlichen Entlastung von Routineaufgaben im Personalbereich führen. So können z.B. Mitarbeiter selbst bestimmte Daten über Online-Zugänge verändern. Auf diese Weise kann eine Effizienzsteigerung und eine höhere Intensität in den gestaltenden Aufgaben erreicht werden.

In diesem Sinne wird eine virtuelle Ergänzung der realen Personalarbeit ein Zukunftsmodell werden.

2.4.4 Benchmarking oder Nachhaltigkeit?²⁷

Angesichts der erheblichen Bandbreite an Diskussionen und Publikationen zu den Themen Benchmarking und Nachhaltigkeit würde eine ausführliche Diskussion um den Vergleich dieser Ansätze den Rahmen der Fachausschussarbeit sprengen.

²⁷ Der Begriff der Nachhaltigkeit hat in den letzten Jahren eine regelrechte Inflation erfahren. Ursprünglich aus dem Kontext der ökologischen Bewegung kommend, hat er mittlerweile Einzug in den allgemeinen Sprachgebrauch gefunden. Im Zusammenhang mit dieser Arbeit ist Nachhaltigkeit in erster Linie bezogen auf eine Ausgewogenheit zwischen sozialen und ökonomischen Zielen und in diesem Sinne als „langfristig die Zukunft sichernd“ zu verstehen. Die in der ursprünglichen Definition einbezogene ökologische Komponente kann nur Ausdruck in der Unternehmenszielsetzung sein und würde dann z.B. über Zielsetzungen in Qualifizierungsbedarfen (Umweltfachkräfte o.ä.) zum Gegenstand des Personalmanagements.

Daher ist hier die Komplexität dieses Themenfeldes auf die folgende Vier-Felder-Matrix der Personalarbeit reduziert worden.

Vier-Felder-Matrix der Personalarbeit²⁸		
Aktionsgrad der Personalarbeit		
tatenreich	Aktionistisches Personalmanagement (Nachahmer)	Strategisches Personalmanagement (kreative Gestalter)
tatenarm (Bürokratie)	Reaktives Personalmanagement (Brain Trusts)	Konzeptionistisches Personalmanagement
	gedankenarm	gedankenreich
	Konzeptionsgrad der Personalarbeit	

In der Spalte „gedankenarm“ kann verstärkt die Orientierung auf Benchmarking wieder gefunden werden. Dies betrifft zum einen die mit einem actionistischen Personalmanagement verbundene unreflektierte Umsetzung von Konzepten anderer, welche im Sinne von Benchmarking interpretiert werden. Zum anderen betrifft dies in gleicher Weise die Orientierung der Bürokratie auf Zahlen und Zählbares und damit auch auf Faktoren, die vermeintlich zwischen Unternehmen vergleichbar erscheinen.

Dagegen versucht eine nachhaltige Personalarbeit im Sinne eines strategischen Personalmanagements wirtschaftlich zweckmäßig und sozial verantwortlich zu wirken. Eine solches Personalmanagement kann nur gelingen, wenn es nicht nur über eine hohe konzeptionelle Ausgestaltung verfügt, sondern auch umsetzungsorientiert, also „tatenreich“ ist²⁹. D.h. durch die in diesem Sinne tätigen kreativen Gestalter werden Ideen und Konzepte nicht nur entwickelt, sondern auch durchgesetzt.

Im Personalmanagement wird in Zukunft die qualitative Komponente, also die strategisch-gestalterische Arbeit, an Bedeutung gewinnen, gerade weil mit steigender Qualifizierung und Produktivität die MitarbeiterInnen als Träger der an Bedeutung gewinnenden Ressource „Wissen“ zum bedeutendsten Produktionsfaktor avancieren.

Die Personalaktivitäten müssen also vom eher zufälligen zum systematischen und vom Einzelfall zum strategieorientierten Konzept umgebaut werden. Die eher quantitativ orientierte, verwaltende Personalarbeit gehört zwar nach wie vor zum „Handwerkzeug“ von Personalabteilungen, das dynamische Management von Humankapital dagegen wird perspektivisch betrachtet das Aufgabenspektrum von Personalarbeit ausweiten.

Die Personalarbeit im Sinne einer nachhaltigen Personalarbeit muss konsequent in eine Unternehmensstrategie mit klaren Zielen, anforderungsgerechten Inhalten und leistungsfähigen Methoden und Medien verankert werden.

Damit einher geht die zwingende Ausrichtung der Personalarbeit an den Unternehmenszielen. Dazu ist die Entwicklung leistungsfähiger Messverfahren und eine Personalvermögensrechnung³⁰ in der weiteren Perspektive notwendig. Dann sind auch Innovationen, z.B. bei Auditierungs- und Auswahlverfahren oder in der Organisationsentwicklung und -gestaltung möglich.

28 nach Prof. Dr. Becker, Eröffnungsvortrag 9. Personalkonferenz, 17./18.04.02.

29 Vgl. Prof. Dr. Norbert Thom, Editorial in der Zeitschrift ZfO 2/2003 (Jg. 72) S. 65: „Mehr Nachhaltigkeit im Personalmanagement“.

30 Unter „Personalvermögen“ wird hier nicht das in einem Unternehmen vorhandene Personal verstanden, sondern das, was dieses Personal „zu tun vermag“. Produktivität hängt nicht länger von Köpfen ab, sondern von Wissen, Fertigkeit, Fähigkeit und der Motivation, diese bestmöglich im Unternehmenssinn einzusetzen. Die Bilanzierung eines solchen betrieblichen Personalvermögens in der wohlverstandenen Doppeldeutigkeit dieses Wortes, ist bis heute nur unzureichend gelungen. Einen Ansatz dazu liefert Gerhard E. Ortner und Claudia Thielmann-Holzmayr in: Was ist (uns) unser Personal wert. In: Karl-Heinz Klinkhammer 2002: Personalstrategie – Personalmanagement als Businesspartner, Luchterhand Verlag, S. 220 ff.

3. Die Rollen des Personalmanagements³¹

3.1 Prozessmanagement

- *Eigene Prozesse überprüfen im Sinne eines KVP*
- *Optimierer, Qualitätsverbesserer, Prozessbeschleuniger, Kostensenker*
- *Orientierung an den Kundenwünschen*
- *Der BR als Partner im KVP*

Effizientes Personalmanagement optimiert nachhaltig den Einsatz seiner Ressourcen im Hinblick auf die Personalprozesse, deren Bedeutung für die zukünftige Ausgestaltung des Personalmanagements zunehmend breite Anerkennung findet. Voraussetzung einer solchen Optimierung ist die dynamische Identifikation, Analyse und Bewertung der einzelnen Personalprozesse, die zu den nachgefragten Dienstleistungen führen. Insofern ist Prozessmanagement als kontinuierlicher Verbesserungsprozess eine dauerhafte Herausforderung an das Personalmanagement, die vorgelebt werden kann und muss.

Hierzu benötigt das Personalmanagement Kenntnis über die Bedürfnisse seiner Kunden³². Die Organisationsstruktur des Personalmanagements sollte deshalb geeignet sein, den intensiven Kontakt zu den Kunden zu stärken. Sind Bedürfnisse und Nutzen identifiziert, können die Prozesse (mit ihren Unterprozessen) unter der Berücksichtigung der Unternehmensziele und der personalpolitischen Zielsetzungen analysiert und priorisiert werden. Wichtig ist eine „Zahlungsbereitschaft“ auf Seiten der Kunden, also die Einsicht in entstehende Transformationskosten bei Personalmaßnahmen und damit einhergehend die Bereitschaft, diese Kosten auch zu tragen.

So bedingen z.B. Veränderungen in der Arbeitsorganisation meist auch Qualifikationsbedarfe, denen im wahrsten Sinne des Wortes Rechnung getragen werden muss. Nur über den intensiven Kundenkontakt können notwendige Transformationskosten kommuniziert werden. Ziel dieses Vorgehens ist die stetige Steigerung der Akzeptanz des Personalmanagements bei seinen Kunden.

Mit jedem Prozess und seinen Unterprozessen verbinden sich Ziele, deren Erfüllung in der Regel auch messbar ist. Für die Prozessanalyse ist es insbesondere von Bedeutung, die erfolgskritischen Messgrößen (z. B. Kosten, Durchlaufgeschwindigkeit) zu erkennen und für diese festzulegen, wann der Prozess zu einem erfolgreichen Abschluss gekommen ist (Qualitäts- bzw. Service-Level)³³.

In mitbestimmten Unternehmen ist es sinnvoll, die Beteiligung des Betriebsrates an der kontinuierlichen Prozessoptimierung im Personalmanagement aktiv zu fördern, da die Gewinnung der Menschen mit ihrer Leistungsbereitschaft und ihrem Innovationspotential erfolgskritisch ist.

3.2 Wertschöpfungsmanagement

- *Der Beitrag des Personalwesens zum Unternehmenserfolg*
- *Kosten und Nutzen betrieblicher Personalarbeit*

In engem inhaltlichen Zusammenhang der Prozessoptimierung ist das Konzept des Wertschöpfungsmanagements zu sehen. Im Kern bedeutet dies, nur solche Prozesse zu erhalten, die sich erhöhend auf die Wertschöpfung der Hauptleistungsprozesse des Unternehmens auswirken. Betriebswirtschaftlich stellt die Wert-

31 Vgl. zu diesem Abschnitt auch die Ausführungen in: DGFP e. V.; Herausforderung Personalmanagement; Auf dem Weg zu professionellen Standards; Frankfurt 2002; S. 79 ff.

32 Zum Kundenbegriff: Kap. 4.

33 Vgl. Oechsler, W. A.; Personal und Arbeit, Grundlagen des Human Resource Management und der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen, München 2000; S. 9 ff.

schöpfung des Personalmanagements die Differenz aus Umsatz bzw. Nettoertrag (bewertete abgegebene Leistung) und dem betrieblichen Aufwand dar.

Das Personalmanagement trägt mit seiner Aufgabe zur Ausgestaltung von Anreizsystemen (z. B. leistungsorientierte Vergütung, Fehlzeitenmanagement) erheblich zur Wertschöpfung im Unternehmen bei. Vielfach sind solche Wertschöpfungsbeiträge durch vergleichende Rechnung vor und nach der Einführung solcher Systeme in ihrer Höhe nachweisbar.

Organisatorisch lässt sich der Wertschöpfungsansatz in unterschiedlichen Modellen betrieblich umsetzen (Cost-, Service- und Profit-Center)³⁴. Diese Herangehensweise wirkt sich unmittelbar auf das Tätigkeitsfeld des Personalmanagements und die Qualifikationsanforderungen an Personalmanager aus.

3.3 Wertevermittler

- *Erarbeiten eines Leitbildes*
- *Gezielte Auswahl von MitarbeiterInnen gemäß der Unternehmenskultur*
- *Schaffen einer Vertrauenskultur*
- *Bereitstellen von Konfliktregelungsinstrumenten*

Die in Kapitel 1 beschriebene Diversifizierung gesellschaftlicher Werte hat erhebliche Auswirkungen auch auf Wirtschaftsunternehmen. Die Anerkennung und das Befolgen ethischer Grundsätze, z. B. durch Formulierung einer „Unternehmensethik“ und Berücksichtigung der Grundsätze innerhalb der Unternehmens- und Personalstrategie wird zunehmend zu einer Voraussetzung wirtschaftlichen Erfolgs.

Neben der aktiven Unterstützung der Erarbeitung und Formulierung solcher Grundsätze im Unternehmen, kommt dem Personalmanagement eine nicht zu unterschätzende Bedeutung bei der glaubwürdigen Vermittlung von Werten durch konkrete Instrumente zu. Besteht erst ein Leitbild des Personalmanagements, so hat dieses in die Ausgestaltung der Personalinstrumente und der Personalprozesse Eingang zu finden, wenn die Glaubwürdigkeit nicht untergraben werden soll.

Die Unternehmenskultur³⁵ entsteht nicht durch Beschluss, sondern durch das tägliche Leben gemeinsamer und akzeptierter Werte. Zwar können durch Vereinbarung bzw. Anordnung bestimmte Faktoren gestärkt oder zurückgedrängt werden, entscheidend ist aber letztlich die Haltung des Managements und der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Daher kommt schon der Personalauswahl, entsprechend der Unternehmenskultur als Zielgröße, eine große Bedeutung zu. Dem Personalmanagement steht hierfür mit dem Assessment Center ein adäquates Instrument zur Verfügung.

Eine besonders augenfällige Ausprägung der Rolle als Wertevermittler wird bei den häufig diskutierten und umstrittenen Mergers & Acquisitions deutlich, da sich Werte und Basisannahmen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verschiedener Unternehmen deutlich unterscheiden können³⁶. Das HR-Management hat hier die Möglichkeit, durch Kulturanalysen und -bewertungen zum Erfolg von Mergers & Acquisitions systematisch beizutragen.

Ein wesentlicher Wert im Leitbild des Personalmanagements ist Vertrauen. Neben dem ethischen Aspekt gehen mit dem Schaffen von Vertrauen messbare ökonomische Vorteile einher. Dabei kann Vertrauen nicht unmittelbar "erzeugt" werden, vielmehr repräsentiert es einen Prozess bzw. eine Beziehung. Mit dem Grad des Vertrauens geht eine mögliche Reduktion der sozialen Komplexität einher³⁷.

34 Vgl. Arx, S. v.; Das Wertschöpfungs-Center-Konzept als Strukturansatz zur unternehmerischen Gestaltung der Personalarbeit, Darstellung aus Sicht der Wissenschaft, in: Wunderer, R., Kuhn, T. (Hrsg.), *Innovatives Personalmanagement, Theorie und Praxis unternehmerischer Personalarbeit*; Neuwied, Kriftel 1995, S. 423-441 sowie Wunderer, R./Arx, S. v.; *Personalmanagement als Wertschöpfungs-Center: Integriertes Organisations- und Entwicklungskonzept*; Wiesbaden 1998; Bröckermann, R.; *Personalwirtschaft; Lehrbuch für das praxisorientierte Studium*; 2. Auflage; Stuttgart 2001; S. 469 f.

35 Unternehmenskultur wird hier, wie mittlerweile allgemein üblich, definiert als die gemeinsam geteilten und gelebten Werte, Normen und Verhaltensmuster innerhalb des Unternehmens. Vgl. beispielsweise das Drei-Ebenen-Modell von Schein, E.H. 1995: *Unternehmenskultur – Ein Handbuch für Führungskräfte*, Frankfurt a. M./New York.

37 Vgl. Luhmann, N.; *Vertrauen; Ein Mechanismus zur Reduktion sozialer Komplexität*; Stuttgart 1973; S. 6.

Der Bildung von Vertrauen stehen allerdings im Unternehmensalltag häufig Vertrauensbarrieren entgegen³⁸:

- Dies kann die Forderung nach Kostensenkungen durch Personalabbau sein, während die Konzernzentrale pompös ausgestaltet wird.
- Die Aufforderung zu konstruktiver Kritik, während bei den Beförderungen und persönlichen Leistungszulagen nur angepasste Mitarbeiter zum Zuge kommen.
- Das Unternehmen predigt unbedingte Kundenorientierung. Die Anfragen und Aufträge der Kunden treffen jedoch auf unklare Zuständigkeiten oder nehmen komplizierte und lange Wege über viele Schreibtische.

Solcherlei Vertrauensbarrieren sind nicht nur teuer, sondern untergraben auch die für die Zukunft wichtige Bereitschaft der Mitarbeiter zum Engagement bei notwendigen Veränderungsprozessen.

Die Erarbeitung einer Vertrauenskultur ist mit dem Personalmanagement eng verbunden. Regelungstiefe und Regelungsdichte sind ein Gradmesser für die Ausprägung einer Vertrauenskultur. Wo Vertrauen fehlt, wird die Forderung nach einer Regelung nicht ausbleiben und die Bereitschaft, eine solche zu treffen, sehr hoch sein.

3.4 Veränderungsmanagement

- *Wandel begleiten durch geeignete Maßnahmen*
- *Ängste nehmen*
- *Einbindung des Betriebsrates*

Das aktive Gestalten von Veränderungsprozessen führt im Regelfall zu besseren Ergebnissen als die passive Entgegennahme von Resultaten durch bloße Reaktion. Da sich die Geschwindigkeit der Veränderungsprozesse, induziert durch den Wandel der Gesellschaft insgesamt, nach wie vor stetig erhöht, ist das Unternehmen mit seinem Personal darauf angewiesen, seine Fähigkeit zu verbessern, die richtigen Entscheidungen in immer kürzerer Zeit zu treffen.

Veränderungen werden eine dauerhafte Erscheinung in den Unternehmen sein und beschränken sich daher nicht auf einzelne Projekte. Sichtbare Ergebnisse des Veränderungsmanagements erleichtern die Akzeptanz durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Daher ist der Kommunikation von Veränderungen und ihren Ergebnissen zu den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern für den Erfolg von großer Bedeutung.

Veränderungsmanagement bedeutet auch immer Unsicherheit, da Veränderungen teilweise über lange Zeiträume gewachsene oder aktiv aufgebaute Bezugspunkte der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter berührt. Je weniger Vertrauen den bestehenden Veränderungsplänen entgegengebracht wird, um so eher können Ängste um die persönliche berufliche Zukunft entstehen, die Widerstand und Blockaden hervorrufen.

Soweit zunächst negative Konsequenzen für Beteiligte mit den Veränderungen verbunden sind, erleichtert eine offene Kommunikation mit entsprechenden weiterführenden Angeboten die Bereitschaft, sich dem Veränderungsprozess dennoch zu stellen. Gerade in solchen Situationen zeigt sich auch, ob der Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat und der Kommunikation zu den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die notwendige Aufmerksamkeit entgegengebracht wurde.

3.5 Gestalter der Sozialpartnerschaft

- *Unternehmens- und Mitarbeiterinteressen zusammenführen*
- *Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat*
- *Führungskräfte sensibilisieren*
- *Kommunikation als Grundlage dieser Partnerschaft*

38 Vgl. Nieder, P.; Erfolg durch Vertrauen; Abschied vom Management des Misstrauens; Wiesbaden 1997; S. 32.

Es ist gemeinsame Aufgabe der Unternehmensführung und Interessenvertretung, den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Unternehmensstrategie und Unternehmensziele zu vermitteln.

Das Personalmanagement muss entsprechende Strukturen und Instrumente als Grundlage für dieses Miteinander schaffen. Sie hat die Aufgabe, die organisatorischen und strukturellen Voraussetzungen für eine funktionierende Sozialpartnerschaft und für die Zusammenarbeit mit der Interessenvertretung der Beschäftigten zu gestalten.

3.5.1 Die Mitbestimmungswelt im Wandel

Die Mitbestimmung in Deutschland hat – auch im europäischen Vergleich – ihre eigenen Schwerpunkte. Die besondere Rolle der Betriebsräte als institutionalisierte Interessenvertretung der Belegschaft hebt sich deutlich ab von anderen Modellen der Beteiligung, in denen die Interessenvertretung auf die Gewerkschaften konzentriert ist.

Während es in den 50er-, 60er- und 70er-Jahren des 20. Jahrhunderts vor allem um Verhinderung von Willkür, um Ausgleich sozialer Benachteiligung und um Verfahrenssicherheit, um Arbeitsschutz und humane Arbeitsgestaltung ging, liegt der Schwerpunkt der Mitbestimmung heute bei der Bewältigung des sozialen und wirtschaftlichen Wandels, bei der Beschäftigungssicherung, der Qualifizierung und dem Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit und letztlich der Mitgestaltung der Unternehmensentwicklung.

Die Rahmenbedingungen der Arbeit der Betriebsräte haben sich dabei in den letzten Jahren erheblich verändert. Die wichtigen Unternehmensentscheidungen in Aufsichtsräten und Vorständen beeinflussen schon zeitlich weit vorgelagert die Quantität und Qualität der Arbeitsplätze in einem Unternehmen. Schon im frühen Stadium werden dabei die ArbeitnehmervertreterInnen in Aufsichtsräten und die Betriebsräte in die Entscheidungsprozesse einbezogen. Bedeutet dies auf der einen Seite mehr Gestaltungskraft für die Arbeitnehmervertretungen, geht andererseits damit die Mitverantwortung der getroffenen Entscheidungen einher. Der Betriebsrat als Co-Management vereint diese beiden Begriffe in sich³⁹.

Einbeziehung der Interessenvertretung erfordert, betriebsverfassungs- und mitbestimmungsrechtliche Vorgaben zu beachten, die Interessenvertretung frühzeitig und umfassend zu informieren, ihre Artikulation der Arbeitnehmerinteressen zur Kenntnis zu nehmen, anstehende Fragen mit der Interessenvertretung zu beraten und ihre Meinung und Sicht der Dinge ernsthaft zu prüfen und in den Entscheidungen zu berücksichtigen.

Dies gilt auch in Fragen und Angelegenheiten, in denen der Betriebsrat kein formales Initiativ- oder zwingendes Mitbestimmungsrecht hat. Vor allem dem Personalmanagement obliegt es, Fragen des Personals und der Human Ressource in die Unternehmensstrategie hineinzutragen und – gemeinsam mit der Interessenvertretung – nach einem fairen Ausgleich der Interessen zu suchen.

Zentrales Moment der deutschen Betriebsverfassung ist dabei die viel zitierte und nicht überall gewollte "vertrauensvolle Zusammenarbeit" des § 2 des Betriebsverfassungsgesetzes. Letztlich formuliert sie auch die Erwartung an die Betriebsräte, bei den Entscheidungen des Unternehmens vorausschauend mitzuwirken. Dies gilt insbesondere für die Fragestellungen des Personalmanagements.

Mitwirkung an Entscheidungen bedeutet auch Mitverantwortung für deren Ergebnisse. Der Prozess der Beteiligung der Betriebsräte an den Entscheidungen bedeutet nicht nur Einflussnahme, sondern verantwortungsvolle Mitgestaltung des Unternehmens und die Vermittlung dieses Prozesses gegenüber der Belegschaft. Die unterschiedlichen Rollen der Unternehmensleitung und der ArbeitnehmerInnenvertretung finden dabei in keiner Unternehmensfunktion so deutlichen Niederschlag wie im Personalmanagement.

Die Entwicklung der Arbeitswelt in Deutschland insgesamt hat viele Ziele der ArbeitnehmerInnenvertretungen Wirklichkeit werden lassen. Neue Formen der Arbeit im Unternehmen (Teamarbeit, kontinuierliche Ver-

³⁹ Vgl. Hartz, P; Job Revolution; Wie wir neue Arbeitsplätze gewinnen können; Frankfurt a. M. 2001, S. 103 ff.

besserungsprozesse, flachere Hierarchien, Zielvereinbarungssysteme, flexible Arbeitszeitsysteme) eröffnen verstärkt die Möglichkeit der Selbstverantwortung am Arbeitsplatz.

Das Überlassen von Verantwortung an den Einzelnen dort, wo er oder sie kompetent und selbstbewusst selbst entscheiden kann, muss einher gehen mit einer strategischen Gestaltung der Rahmenbedingungen, sowohl vom Management als auch von Seiten des Betriebsrats.

Strategische Personalarbeit wie strategische Interessenvertretungsarbeit können sich nicht auf das Vermeiden oder die Verminderung nachteiliger Auswirkungen auf die Arbeitnehmer beschränken. Sie müssen ihren Blick auf das Erkennen und die Nutzung von Chancen richten, Chancen auf Gewinn und Wertsteigerung für das Unternehmen und Chancen auf Einkommen, Erhalt und Ausbau des Arbeitsvermögens für die Beschäftigten. Die Wahrnehmung von Entwicklungschancen durch das Schaffen entsprechender Gestaltungsmöglichkeiten des Unternehmens und seines personalpolitischen Instrumentariums, erfordert heute zunehmend ein Zusammenwirken der strategischen Entscheidungen der Tarif- und Betriebsparteien.

3.5.2 Sozialpartner im Unternehmen

In Deutschland ist der Betriebsrat der wichtigste Partner des Personalmanagements in vielen seiner Aufgaben. Die frühzeitige Beteiligung des Betriebsrates an den Entscheidungs- und Managementprozessen schafft zunächst den Raum, die Interessen der Beschäftigten zu artikulieren und in die Unternehmensstrategie zu vermitteln. Schwerpunkt des Personalmanagements ist die Entwicklung des personellen Wert schöpfungspotentials der Unternehmen (human resource). Die Interessenvertretung hingegen sichert vorrangig die Möglichkeiten der Beschäftigten, ihr Arbeitsvermögen zur Erwirtschaftung des Lebensunterhalts einzusetzen und für die Zukunft weiter auszubauen.

Aufgabe des Personalmanagements ist es, geeignete Verfahren zu organisieren, um die personalwirtschaftlichen Interessen des Unternehmens und die persönlichen Belange der Beschäftigten zusammenzubringen. Dies erfordert eine besondere Form der Personalarbeit in Unternehmen, die die Mitbestimmung ernst nimmt. Voraussetzung hierfür ist auch eine Interessenvertretung der Beschäftigten, die sich den für das Unternehmen erfolgskritischen Entscheidungen stellt. Dies funktioniert nur in einer besonders engen und vertrauensvollen Kooperation zwischen Management und der Interessenvertretung der Belegschaft.

Beteiligung der Beschäftigten, Mitgestaltung der Unternehmensentwicklung sowie der Arbeitsplätze ist verbunden mit Mitverantwortung. Dies hat auch Harald Schartau in seinem Grußwort bei der Veranstaltung „50 Jahre Montanmitbestimmung“ zum Ausdruck gebracht:

„Die Montanmitbestimmung hat dazu beigetragen, dass Betriebsräte und Gewerkschaften Mitbestimmung auch im Sinne von Mitverantwortung verstanden haben. Es ging in den Konflikten eben nicht allein um Durchsetzung separater Arbeitnehmerinteressen. Es ging immer auch um die Frage, was betriebswirtschaftlich sinnvoll ist. Schon früh haben sich die Arbeitnehmervertreter quasi wie Co-Manager eingebracht und haben das Ganze im Blick gehabt.“

In einer Untersuchung des Zentrums für europäische Wirtschaftsforschung wurde festgestellt, dass Unternehmen mit Betriebsrat bei der Einführung moderner Arbeitsformen (z. B. flache Hierarchien, Gruppenarbeit) ihre Produktivität deutlicher gesteigert haben als Unternehmen ohne Arbeitnehmervertretung.

Der scheinbare Nachteil der Mitbestimmungsprozesse wird mit dem Kenntnisstand der Arbeitnehmer als Hilfe für unternehmerische Entscheidungen ausgeglichen. Das bestätigt auch Peter Hartz, der Mitbestimmung als Teil der Unternehmenskultur und als Erfolgsmodell bei VW bezeichnet hat. Sie erhalte und schaffe Arbeitsplätze und sichere die wettbewerbsorientierte Beschäftigungsfähigkeit der gesamten Belegschaft. Dies zeigt, dass gut organisierte Partizipation Unternehmen erfolgreicher machen und damit Arbeitsplätze sichern kann.

Besonderes Augenmerk verdient die alltägliche Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat. Ziel ist der Aufbau und die Pflege eines Vertrauensverhältnisses, das auch in Situationen trägt, die durch Konflikte oder unterschiedliche Interessen gekennzeichnet sind. Voraussetzungen sind stetige Verlässlichkeit und ein institutio-

nalisiertem Austausch von Informationen und Meinungen zwischen Personalmanagement und Mitbestimmungsgremium. So können Kommunikationsprozesse besser organisiert und Reibungsverluste durch frühzeitige Absprachen minimiert werden.

Zu einem zeitlich effektiven und inhaltlich zielführenden Diskussionsprozess gehören kompetente Gesprächspartner. Insbesondere aufgrund der sehr vielschichtigen Fragestellungen, die an die Mitbestimmungsgremien herangetragen werden, ist die entsprechende Fortbildung der Mitbestimmungsträger aktiv zu fördern. Dies kann durch das Personalmanagement fundiert unterstützt werden.

3.6 Kompetenzmanagement

- *Dem Unternehmen qualitativ und quantitativ die Ressourcen zur optimalen Zielerreichung zur Verfügung stellen*
- *Sozial-, Methoden- und Fachkompetenzen vermitteln*

Personalmanagement hat eine quantitative und eine qualitative Dimension. Letztere spricht unmittelbar die Kompetenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an. Die Ansprüche an die qualitative Leistungsfähigkeit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sind im Zeitverlauf angewachsen. Die qualitative Dimension umfasst fachspezifisches Wissen und Können, Methodenkompetenz (wie Aufgaben angegangen werden können), soziale Kompetenz (Fähigkeiten zur Kommunikation und Zusammenarbeit) zur Weitergabe von Wissen, zum Umgang mit Konflikten und zur Führung und persönliche Kompetenzen (Werthaltungen, Motivation, Leistungsbereitschaft).

Je weniger Aufgaben standardisiert werden können, umso weniger kann Führung durch Befehl und Gehorsam ausreichen und erfolgreich sein. Um Störungen frühzeitig zu erkennen, um Erfahrungen weiterzugeben und kontinuierlich nach Verbesserungsmöglichkeiten zu suchen und vor allem, um kundenorientiert zu handeln, müssen die Beschäftigten die Unternehmensziele kennen und an ihren Pflichten und an ihrer Aufgabe entsprechend entscheiden und arbeiten.

Für das Kompetenzmanagement hilfreich ist die Ableitung von Führungsleitbildern aus den Unternehmenszielen, da sie auf die gelebte Unternehmenskultur einwirken können. Führungskompetenz hat immer auch einen kulturellen Aspekt, der die Förderung von Methoden- und Sozialkompetenz nahe legt. Beispiele für die Umsetzung dieses Ansatzes sind Projekte, die Führungskräfte im Rahmen einer innovativen Personalentwicklung für eine begrenzte Zeit auch außerhalb des Unternehmens einsetzen, z.B. zur Unterstützung von gemeinnützigen Organisationen (social volunteering).

Wissensvermittlung besteht heute nicht nur in der Bereitstellung von (neuen oder alten) Lernmedien, sondern auch in der Förderung einer Form der Zusammenarbeit, die Anreize zum Wissensaustausch bietet. Wissensinseln stellen sich bei veränderten Anforderungen möglicherweise als Engpässe heraus.

Als Qualifikationsanforderungen des Personalmanagers ergeben sich aus seiner Rolle als Kompetenzmanager:

Die Kenntnis des Ablaufs von Lernprozessen, die Fähigkeit der Ermittlung von Lernzielen, der Methodenanwendung und deren Vermittlung. Die Wahl des richtigen Lernmediums gehört ebenso dazu, wie die Kompetenz zur Organisations- und Kulturentwicklung.

3.7 Konfliktmanagement

- *Bereitstellen von Konfliktregelungsinstrumenten*
- *Überflüssige Konflikte vermeiden*
- *Notwendige Konflikte gestalten*
- *Konflikte sinnvoll beenden*

Konflikte gehören zum betrieblichen Alltag. Sie können sowohl auf der persönlichen als auf der sachlichen Ebene begründet sein. Interessenunterschiede zwischen ganzen Gruppen bzw. Organisationseinheiten,

welche mit verschiedenen Betrachtungsperspektiven auf eine Fragestellung blicken, lösen sich nur selten konfliktfrei auf. Ziel des Konfliktmanagements im Unternehmen ist es:

- nicht notwendige Konflikte zu vermeiden und
- die Instrumente und Kompetenzen zu entwickeln, unvermeidbare Konflikte unter Minimierung der negativen Konsequenzen einer tragfähigen Lösung zuzuführen⁴⁰.

Die Fähigkeiten, denkbare Konfliktsituationen vorausschauend zu erkennen, Handlungsweisen in Konfliktprozessen zu beherrschen und Methoden des Konfliktmanagements praktisch anzuwenden, sind Voraussetzungen für Konfliktfähigkeit. Konflikte bergen möglicherweise Chancen und Potentiale auf das Durchbrechen alter Routinen und Denkblockaden durch unkonventionelle Ideen und Lösungen. Konfliktfähigkeit kann helfen, diese Chancen zu erkennen und zu nutzen. Gerade in den sich immer mehr verbreitenden Matrixorganisationen sind Konflikte, z.B. um begrenzte Konzernressourcen, geradezu strukturell angelegt. Konfliktmanagement ist in solchen Organisationen von größter Bedeutung um die produktiven Wirkungen dieser Organisationsform zu nutzen.

Das Personalmanagement weist eine Vielzahl besonderer Konfliktfelder auf:

- Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung (unmittelbar und über den Betriebsrat)
- Nähe zu Tarifkonflikten (Verhandlungskommissionen, etc.)
- Verhältnis Unternehmen – Umwelt (Gewerbeaufsicht, Sozialversicherungen, Finanzamt, etc.)
- Auswirkungen von Personalsystemen (Vergütung, Arbeitszeit).

In diesen Konfliktfeldern ist das Personalmanagement permanent gefordert. Die Fähigkeit, diesen Herausforderungen zu begegnen, ist für das Personalmanagement von existenzieller Bedeutung und wirkt sich auf das Kompetenzprofil des Personalmanagers unmittelbar aus. Häufig kommt dem Personalmanagement eine Feuerwehrfunktion zu. Der regelmäßige Austausch zwischen Personalmanagement, den technischen und kaufmännischen Fachbereichen unter Einbeziehung des Betriebsrates sollte daher alltägliche Praxis des Personalmanagements sein.

3.8 Die besondere Rolle der betrieblichen Interessenvertretung

- *Der BR als Partner im KVP*
- *Frühzeitiges Einbinden des Betriebsrates*
- *Qualifikationen von Betriebsräten fördern*
- *Regelmäßiger Informationsaustausch*
- *Einbeziehung der Führungskräfte in die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat*

Wenn das Personalmanagement einen gestaltenden Einfluss im Unternehmen entwickeln will, braucht es hierzu Partner. Keine der genannten Rollen kann dabei ohne die Unterstützung der Mitbestimmungsseite erfolgreich gelebt werden. Auch der Betriebsrat kann verschiedene Rollen wahrnehmen. So kann er beispielsweise Prozess- oder Konfliktmanager sowie Manager des Wandels sein. Der Betriebsrat kann aktiv für Veränderungen eintreten, die Unternehmensentwicklung zu beeinflussen suchen, um Arbeitsplätze zu sichern oder Arbeitsplätze zu schaffen. D. h., der Erhalt und die Förderung der Wettbewerbsfähigkeit liegt auch im Interesse des Betriebsrates.

Aus diesem Grund ergeben sich Felder der Zusammenarbeit, in denen sich die Interessen des Betriebsrates und des Personalmanagements überschneiden: Der Betriebsrat ist Partner im kontinuierlichen Verbesserungsprozess.

40 Vgl. Lay, R.; Ethik für Manager, Düsseldorf 1989, S. 169

Vertrauenskultur

Die Zusammenarbeit auf den gesetzlichen Rahmen des Betriebsverfassungsgesetzes zu beschränken, reicht aus Sicht des Fachausschusses nicht aus. Die Rolle die der Betriebsrat einnimmt, sind zwar ähnlich denen, die das Personalmanagement ausfüllt, der wesentliche Unterschied liegt allerdings darin, dass der Betriebsrat in erster Linie die Interessen der Beschäftigten vertritt und somit einen anderen Blickwinkel auf betriebliche Veränderungsprozesse hat. Der „Auftraggeber“ des Personalmanagements ist dagegen in erster Linie die Unternehmensführung. Ein Benefit auf beiden Seiten entsteht, wenn die im Betriebsverfassungsgesetz zugrunde gelegte vertrauensvolle Zusammenarbeit gelebt und so bewusst zur Unternehmenskultur entwickelt wird.

Vertrauensvolle Zusammenarbeit in Innovationsprozessen

Neben den Routinetätigkeiten des Personalmanagements rücken immer mehr projektartig organisierte Veränderungsprozesse in den Fokus moderner Personalarbeit. Ob es sich um Reorganisationsmaßnahmen, wie z. B. die Einführung von Gruppenarbeit, handelt oder „nur“ um die Neugestaltung von Arbeitszeitregelungen – immer häufiger weil sinnvoller – wird die konzeptionelle Planung, Umsetzung und Prüfung innovativer Veränderungen über Projekte organisiert. Diese Innovationsprozesse sind zwar zeitlich begrenzt, ihre Anzahl nimmt in den Unternehmen tendenziell aber zu.

Die Integration der Betriebsräte in organisatorische Innovationsprozesse ist eine der zentralen Anforderungen mitbestimmungsorientierter Personalarbeit. Gleichzeitig stellt die Teilhabe an solchen Prozessen für Betriebsräte eine wesentliche Chance dar, Unternehmen und Unternehmensstrukturen mit zu gestalten. Die Mitwirkung in Innovationsprojekten stellt die zentrale strategische Herausforderung für Betriebsräte dar. Bei Betrachtung der Beteiligungsrechte wird schnell deutlich, dass der Betriebsrat hier keinesfalls in einer „Bittsteller-Rolle“ zu sehen ist. Seine Möglichkeiten, ohne ihn angestoßene Projekte und Veränderungsprozesse nachträglich zu beeinflussen sind groß genug, um Forderungen nach Einbeziehung bereits im Vorfeld zu berücksichtigen.

Wichtig sowohl für Betriebsräte als auch für das Personalmanagement ist, dass die Motivationen unterschiedlich sind, solche Innovationsprozesse zu gestalten. Diese unterschiedlichen Interessenlagen müssen sich im Projektergebnis wieder finden. Gemeinsame Projektbegleitung und Projektpräsentation erhöhen die Glaubwürdigkeit bei der Umsetzung für beide Seiten.

Ein solches Vorgehen kann und soll die Interessengegensätze nicht aufheben. Bei Einbeziehung von Mitarbeiterinteressen wird die Motivation und Produktivität der Beschäftigten jedoch letztendlich höher ausfallen als ohne Beteiligung.

Der zentrale Vorteil der Einbeziehung in Innovationsprojekte liegt in der Verschiebung der Konfliktlinie. Der Interessenausgleich wird schon in der Konzeptionsphase angegangen. Der Umsetzungsprozess wird dadurch von Interessenkämpfen entlastet. Die negativen Konsequenzen für Beschäftigtenmotivation und – indirekt – Krankenstand und Produktivität bleiben erspart.

Vorteile:

- Hohe Mitarbeiterorientierung
- Hohe Mitarbeiterakzeptanz, Glaubwürdigkeit der Betriebsräte und der Personalmanager
- Umsetzungsprozesse sind von Interessenkonflikten entlastet
- Qualifizierung von Betriebsräten „on the job“

Nachteile:

- Längere Konzeptionsphase
- Konflikte und Störungen in der vertrauensvollen Zusammenarbeit können zur Blockadehaltung führen und die Einhaltung von Zeitplänen solcher Projekte gefährden

Nur ein qualifizierter Betriebsrat hat den Kenntnisstand, um Mitarbeiterinteressen in Projekte einzubringen oder selbst entsprechende Projekte anzustoßen. Deshalb muss das Personalmanagement rechtzeitig für entsprechende Qualifizierungsangebote sorgen.

Information und Kommunikation

Darüber hinaus ist ein regelmäßiger Informationsaustausch in Personalangelegenheiten notwendig. Bei solchen Treffen wird das „Tagesgeschäft“ abgewickelt. Aufkommende Probleme können bereits in der Entstehungsphase besprochen und behoben werden. Förderlich für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit können auch „Klausurtagungen“ sein. Hier treffen sich Personalvertreter und Betriebsräte, um Themen über ein oder zwei Tage gemeinsam zu erarbeiten. Bei solchen Klausuren können Projekte initiiert werden.

Führungskräfte einbinden

Eine weitere Aufgabe des Personalmanagements besteht darin, Führungskräfte für diese Art der Zusammenarbeit zu gewinnen. Dadurch können sie eine frühe Beteiligung des Betriebsrates nicht nur als notwendig, sondern eben als Chance ansehen und erkennen. Auf diese Weise können Gestaltungsmöglichkeiten ausgeschöpft werden, die sonst nicht zu erreichen sind.

Diese Form der Zusammenarbeit führt Arbeitnehmer- und Arbeitgeberinteressen in einen Konsens, der vertrauensbildend sowohl für das Personalmanagement als auch für den Betriebsrat wirkt. Zusammenfassend müssen drei wesentliche Elemente berücksichtigt werden, um vertrauensvolle Zusammenarbeit zu stärken:

1. Information und Kommunikation
2. Integration der Interessenvertretung in Innovationsprozesse
3. Einbeziehung der Führungsebene in die vertrauensvolle Zusammenarbeit.

4. Anforderungen an den Personalmanager

- *ambivalente Kundenbeziehung des Personalmanagers*
- *fachliche und methodische Kenntnisse*
- *soziale und strategische Fähigkeiten*
- *Handlungskompetenz*

Wie aufgezeigt, wird sich die Rolle des Personalmanagements in vielen Bereichen massiv verändern. Das Personalmanagement wandelt sich von den klassischen Verwaltungstätigkeiten über ein dynamisches Management der Personalressourcen hin zu einem strategischen Partner der Unternehmensführung. Damit einher geht die Entwicklung eines Selbstverständnisses als Dienstleister mit hoher Kundenorientierung.

Der Kundenbegriff (vgl. Abb. 7) ist im Personalmanagement mitbestimmter Unternehmen von Ambivalenzen geprägt, die eine besondere Form der Konsensfindung zwischen den unterschiedlichen Kundenbedürfnissen erfordern. Die Mitarbeiter und nicht nur die Unternehmensführung als Kunden zu betrachten, resultiert aus der integrativen Klammer der Mitbestimmung, welche nicht nur die Interessenvertretung der MitarbeiterInnen durch die Betriebsratsgremien gewährleistet, sondern auch über die Institution des Arbeitsdirektors den Personalbereich direkt in die Unternehmensführung verankert. Die somit strukturell gegebene, besondere Berücksichtigung der MitarbeiterInneninteressen führt eben zu dieser „ambivalenten Kundenorientierung“, welche die z.T. gegensätzlichen Ziele und Bedürfnisse der unterschiedlichen Kundengruppen zu befriedigen versucht.

Die in der Abbildung 7 dargestellten Ziele bzw. Bedürfnisse von Unternehmen und Mitarbeitern müssen nicht zwangsläufig gegensätzlich sein, sie stimmen aber auch längst nicht immer überein. Konflikte können nicht nur zwischen Zielen des Unternehmens (niedrige Kosten) und den Beschäftigten (gutes Einkommen) entstehen. Die Interessen der verschiedenen Gruppen sind in sich nicht frei von Widersprüchen. Gutes Einkommen kann in Gegensatz zu Beschäftigungssicherheit geraten, geringe Personalkosten lassen sich nicht ohne weiteres mit dem Ziel vereinbaren, Beschäftigte mit stark nachgefragten Qualifikationen zu gewinnen. Die Erfahrung zeigt, dass auch formal ähnliche Ziele durchaus zu Konflikten bei Detailfragen führen können. So liegt z. B. das Mitarbeiterziel „Weiterbildung“ durchaus im Interesse des Unternehmens. Differenzen können in Fragen der zeitlichen Verortung bzw. der Entgeltung von Weiterbildungsmaßnahmen auftreten. Darüber hinaus ist der Personalbereich für bestimmte Arbeitnehmergruppen disziplinarischer Vorgesetzter und muss disziplinarische Funktionen wahrnehmen (Kontrolle der Arbeitsleistung, Ahndung bei Verstößen gegen arbeitsvertragliche Pflichten, möglicherweise Ausspruch einer Kündigung). Hier hilft der Kundenbegriff nicht weiter. In solchen Fällen kann die Personalfunktion nicht individuelle Interessen zur Leitlinie ihres Handelns nehmen, sie muss vielmehr Interessen der Stakeholder miteinander vermitteln und Interessen der Organisation durchsetzen.

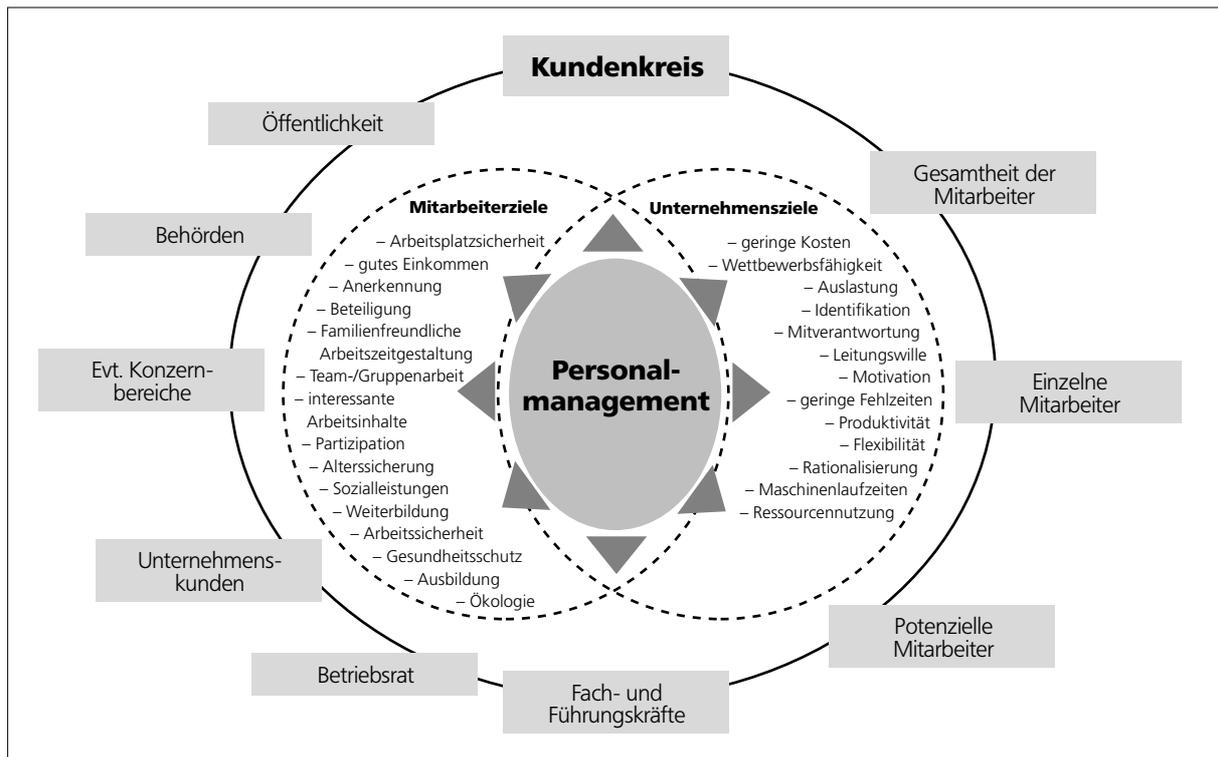


Abbildung 7: Kundenkreis des Personalmanagements

Aus der geschilderten, „ambivalenten Kundenbeziehung“ ergeben sich besondere Anforderungen an die fachlichen, sozialen und methodischen Kenntnisse und Fähigkeiten der Personalmanager.

Die Kombination aus Kenntnissen und Fähigkeiten führt zu kompetentem Handeln. Die Kenntnisse und Fähigkeiten sind im Einzelnen:

4.1 Fachliche Kenntnisse

Basis des Personalmanagements ist nach wie vor die klassische Personalarbeit. Die hierzu notwendigen Kenntnisse sind:

Rechtliche, insb. Arbeits-, Lohnsteuer- und Sozialversicherungsrecht

Personalmanager müssen wissen, welche Leistungen bei bestimmten Arbeitsverträgen von den MitarbeiterInnen erwartet werden dürfen und welche Rechte die MitarbeiterInnen aus diesen Verträgen, Betriebsvereinbarungen, Tarifverträgen, Gesetzen und europäischen Richtlinien/Verordnungen hieraus haben. Insbesondere für strategische Entscheidungen müssen Personalmanager die Beteiligungsrechte des Betriebsrats kennen. Insgesamt vermeiden Kenntnisse des Arbeitsrechts unnötige Auseinandersetzungen und verbessern dadurch das Betriebsklima und die Produktivität. Kenntnis der aktuellen Entwicklungen im Bereich der Lohnnebenkosten sind insbesondere für eine marktgerechte Dimensionierung der Personalstruktur (Atmungspotenzial) von entscheidender Bedeutung.

EDV

Die technische Entwicklung im IT-Bereich schreitet kontinuierlich voran. Leistungsfähige Datenbank-Systeme erleichtern die Personaladministration und ermöglichen einen dynamischen Überblick für strategische Überlegungen. Darüber hinaus können die wachsenden Möglichkeiten des employee self services den Verwaltungsaufwand reduzieren. Daher müssen moderne Personalmanager Kenntnisse in der Benutzung solcher Systeme haben und kontinuierlich über aktuelle Entwicklungen in diesem Bereich informiert sein.

Betriebswirtschaft und Controlling

Um konzeptionell arbeiten zu können, müssen Personalmanager ein Verständnis von betriebswirtschaftlichen Abläufen und dem dazugehörigen Zahlenwerk haben. Die Argumentation über Kosten kann nicht nur im Kompetenzbereich der Controller und Techniker liegen. Personalmanager, die als Businesspartner der Unternehmensführung glaubhaft sein wollen, müssen (Personal)-Kostenrechnung und Controlling beherrschen. Das Personalmanagement kann seine Strategie nur dann bewerten, wenn es seine Wirkung analysieren kann. Dazu müssen Personalmanager Kenntnis über die wesentlichen Kennzahlen des Personalcontrollings haben und ein System unterhalten, mit dem die Entwicklungen im Einzelnen aufgezeigt werden können.

Fremdsprachen

Im Zuge von Globalisierung und internationalem Wettbewerb sind Kenntnisse von Trends und Erfolgskonzepten aus den Bereichen Organisations- und Personalentwicklung auch aus dem nicht-deutschsprachigen Raum für Personalmanager von hoher Bedeutung. Weiterhin erfordert die in Zukunft immer bedeutsamer werdende Rekrutierung ausländischer Fachkräfte Fremdsprachkenntnisse.

Arbeitssicherheit, Medizin, Psychologie und Pädagogik

Anstrengungen in den Bereichen Arbeitssicherheit und Ergonomie wirken sich in der Regel erst langfristig aus. Daher müssen Personalmanager über Grundlagenkenntnisse verfügen, um Verbesserungspotenzial zu erkennen und die konsequente Umsetzung bzw. Anwendung von entsprechenden Maßnahmen zu überwachen. Auch zur Beurteilung der Tätigkeit und der Effizienz betriebsärztlicher Dienste und Maßnahmen im Rahmen von ganzheitlichen Gesundheitskonzepten sind medizinische Grundkenntnisse bedeutsam.

Wandel in der Unternehmensstruktur, in der Organisation von Arbeit oder der Unternehmenskultur sind Aufgabenfelder des Personalmanagements. Psychologisch-pädagogische Kenntnisse sind bei Organisationsentwicklungsprozessen, insbesondere bei der Implementierung von Gruppenarbeits- oder Teamstrukturen notwendig. Um die MitarbeiterInnen bei diesen Prozessen nicht zu demotivieren, müssen sie verstehen können, warum diese Veränderungen notwendig sind und welchen Nutzen sie davon haben. Bei allen Innovationsprozessen sind daher pädagogische Kenntnisse gefragt.

Monitoring

Die rasanten Entwicklungen in der Kommunikationstechnologie haben zu einer enormen Steigerung der Wirtschaftsdynamik geführt. Um zu wissen, was morgen wettbewerbsentscheidend ist, müssen Personalmanager stets einen Überblick über aktuelle internationale Trends in Wirtschaft, Gesellschaft und Politik haben. Sie müssen sich Informationskanäle schaffen, über die sie fortwährend informiert bleiben.

Personalmarketing

Da ein Unternehmen nur so gut sein kann, wie die Menschen, die in ihm arbeiten, konkurrieren sie um die fähigsten Kräfte. Daher müssen Personalmanager ihr Unternehmen an vielfältigen Stellen präsentieren. Über Praktikumsstellen und Diplomandenprogramme kann das Interesse von Bewerbern auf das Unternehmen gelenkt werden. Auf (Bonding)- Messen ist die Aufgabe des Personalmanagements, Interessenten die Entwicklungsmöglichkeiten und -konzepte des jeweiligen Unternehmens darzulegen. Erfahrene Fach- und Führungskräfte sind mit attraktiven Arbeitszeit- und Entgeltsystemen an das Unternehmen zu binden.

4.2 Methodische Kenntnisse

Viele moderne Personalmanagementinstrumente bedürfen methodischer Kenntnisse, ohne die gezielte Personal- oder Organisationsentwicklung gar nicht möglich wäre. Im Wesentlichen sind dies:

Coaching

Coaching als Instrument zur gezielten, individuellen Personalentwicklung wird in Zukunft immer wichtiger, um Mitarbeiter weiterzubilden und gleichzeitig zu binden. Darüber hinaus müssen Personalmanager in der Lage sein, ihre Kenntnisse und Fähigkeiten weiterzugeben. Dies können sie zum einen über ihre Rolle als Vorbild und zum anderen direkt als Coach von Fach- und Führungskräften – auch anderer Fachbereiche – erreichen. Auf diese Weise können sie die Entstehung einer umfassenden und modernen Unternehmenskultur fördern.

Moderationstechniken

Häufig müssen Personalmanager zum einen Lösungen zwischen unterschiedlichen Interessengruppen finden und zum anderen für konzeptionelle Arbeiten eine konstruktive Zusammenarbeit eben solcher Interessengruppen ermöglichen. In beiden Fällen sind Moderationstechniken gefragt. Mit ihrer Hilfe kann eine Diskussionsatmosphäre geschaffen werden, die alle Beteiligten für ausgleichend und gerecht empfinden.

Präsentationstechniken

Personalmanager müssen Menschen für ihre Ideen und Pläne begeistern können. In vielen Themen der Personalarbeit müssen jedoch komplexe Zusammenhänge berücksichtigt und erklärt werden. Um dabei sicher und überzeugend wirken zu können und dem Plenum genau das richtige Maß an Informationen zukommen zu lassen, bedarf es – neben viel Fingerspitzengefühl und dem Blick für das Wesentliche – auch der Kenntnis grundlegender Präsentations- und Visualisierungstechniken.

Projektmanagement

Personalarbeit bedeutet häufig das Zusammenarbeiten von MitarbeiterInnen verschiedener Abteilungen, Unternehmen oder Organisationen auf Zeit. Um dabei den Überblick über die Aktivitäten und Kosten zu behalten, einen Zeitplan aufrecht halten zu können und die Beteiligten zu motivieren, bedarf es neben viel Erfahrung im Durchführen von Projekten auch grundlegender Kenntnisse in Fragen des Projektmanagements. Schließlich kann und soll Personalmanagement Projektarbeit auch in anderen Unternehmensbereichen fördern und unterstützen.

Change-Management

Um langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen Unternehmen in Bezug auf ihre Strukturen und Formen der Arbeitsorganisation anpassungsfähig sein. „Nichts ist so beständig wie der Wandel“ – dieser Ausspruch ist keine „Zukunftsmusik“, sondern schon längst Realität.

Dem Personalbereich kommt bei Reorganisationsmaßnahmen eine Schlüsselrolle zu. Personalmanager müssen in der Lage sein, Organisationsentwicklungsprozesse einzuleiten und zu begleiten. Dazu bedarf es ausgeprägter Kenntnisse in Change-Management-Instrumenten, nicht zuletzt, da Wandel in Unternehmensstruktur oder Arbeitsorganisation mit erheblichen Verunsicherungen in der Belegschaft einher geht.

4.3 Soziale Fähigkeiten

Durch die Mitbestimmung ist eine auf Konsensfindung ausgerichtete Vorgehensweise bei Einführung und Umsetzung von Maßnahmen, welche die MitarbeiterInnen betreffen, zur originären Handlungsstrategie des Personalmanagements mitbestimmter Unternehmen geworden. Aus diesem Grunde müssen Personalmanager im weitesten Sinne integrativ sein und Probleme diskursiv lösen können. Die so oft zitierten „soft skills“, also die sozialen Fähigkeiten, sind nun nicht mehr nur gern gesehene Zusatzqualifikationen, sondern sie sind zu notwendigen Kernkompetenzen geworden, welche den Personalmanager erst dazu befähigen, mit den oben beschriebenen vielschichtigen und zum Teil divergierenden Interessenlagen umzugehen.

Kommunikationsfähigkeit

Kommunikationsfähig sein bedeutet:

- die eigenen Interessen und Standpunkte klar und transparent vertreten zu können,
- seinen Kommunikationsstil, also Sprachgebrauch und nonverbale Kommunikation, der Gesprächssituation anpassen zu können,
- aktiv zuhören können, also den Standpunkt des Gesprächspartners verstehen wollen und nachvollziehen können,
- sowie klar zwischen Sach- und Beziehungsebene trennen können.

Nur eine klare Kommunikation vermeidet Missverständnisse, schafft Transparenz und baut Vertrauen auf. Kommunikationsfähigkeit ist der erste Schritt zur Konfliktfähigkeit.

Konfliktfähigkeit

Konflikte sind soziale Situationen, in denen viel Fingerspitzengefühl gefragt ist. Es sind Situationen, denen Menschen gerne aus dem Wege gehen. Werden Konflikte jedoch nicht angesprochen, können daraus massive Probleme entstehen. Daher müssen Personalmanager in der Lage sein, auch unangenehme Themen sachlich anzusprechen. Sie müssen konstruktiv kritisieren können und selber Kritik als Chance zur Verbesserung begreifen. Gleichzeitig müssen Personalmanager wissen, dass Konflikte im menschlichen Zusammenleben und -arbeiten immer auftreten können. Konflikte können strukturelle Ursachen haben, nicht selten beruhen sie auf unzureichender Information. Personalmanager müssen in der Lage sein, Konfliktursachen und -ebenen zu unterscheiden, um in der Situation angemessen zu agieren. Persönliche Dispositionen zu einzelnen Individuen dürfen bei der Entscheidungsfindung keine Rolle spielen. Konfliktfähigkeit ist wiederum der erste Schritt zur Teamfähigkeit.

Teamfähigkeit

Die Arbeit im Personalmanagement findet zunehmend in Teams statt. Gerade der Personalbereich ist von komplexen Themenfeldern gekennzeichnet, Entscheidungen haben weitreichende Konsequenzen. Daher muss ein Personalmanager im Team seine Vorstellungen und Einschätzungen offen zur Disposition stellen können. Als Teamleiter muss er effektiv delegieren und koordinieren können. In Teams aus Vertretern unterschiedlicher Fachbereiche muss er seine Argumente überzeugend darstellen können, jedoch ohne zu dominieren. Kommunikations- und Konfliktfähigkeit sind notwendige Fähigkeiten, um in Teams arbeiten oder Teams anleiten zu können.

Einfühlungsvermögen

Personalmanager müssen ein Gefühl für die Stimmungslage in ihrem Arbeitsumfeld haben. Sie müssen bei Veränderungsprozessen im Unternehmen wissen, dass MitarbeiterInnen diesen häufig mit Ängsten gegenüberstehen und entsprechend vorsichtig handeln. Gegebenenfalls müssen sie personelle Störfaktoren identifizieren können, ohne dass diese direkt genannt wurden. Grundsätzlich müssen sie in der Lage sein, sich in die Situation anderer Menschen hineinzuversetzen. Diese „emphatische Kompetenz“ ist nötig, um in Verhandlungen die Bedürfnisse der Verhandlungspartner richtig einschätzen zu können. Darüber hinaus kann mit Einfühlungsvermögen erkannt werden, auf welche Weise MitarbeiterInnen am ehesten zu motivieren sind.

Entscheidungsfreude

Gesellschaft, Politik und Wirtschaft definieren die Rahmenbedingungen, in dem das Personalmanagement handeln muss. Entsprechend schwierig gestalten sich daher entsprechende Zukunftsprognosen. Um dennoch Entscheidungen treffen zu können, müssen Personalmanager den Mut haben sich, auch unter Bedin-

gungen der unvollständigen Information oder mehrdeutigen Situationen, für eine Vorgehensweise zu entscheiden.

Verantwortungsbewusstsein

Mit der Entscheidung geht die Verantwortung einher. Die Arbeit der Personalmanager hat unmittelbare Auswirkung auf Menschen. Bei der Entwicklung von Konzepten und der Bewältigung von betrieblichen Problemen sind immer die MitarbeiterInnen mit all ihren Bedürfnissen und die Auswirkungen auf sie zu bedenken. Die meisten MitarbeiterInnen sind Mütter oder Väter. Familien wiederum stellen die Basis unserer Gesellschaft dar. Daher ist die Aufgabe des Personalmanagements, Strategien zu entwickeln und Unternehmensstrukturen zu entwerfen, die eine nachhaltige gesellschaftliche und ökonomische Entwicklung ermöglichen. Dennoch müssen auch Maßnahmen umgesetzt werden, die im Einzelfall unangenehme Folgen haben können. Der Personalmanager steht hier in der Pflicht, auch die Verantwortung für seine Entscheidungen zu tragen. Sollte es zu Missmanagement im Personalbereich kommen, hat dieses im Regelfall direkte Auswirkungen auf die Beschäftigten. Entsprechend sorgfältig muss ein Personalmanager bei seiner Arbeit vorgehen. Er muss die angestrebten und unbeabsichtigten Folgen seiner Entscheidungen und seines Handelns einschätzen. Er muss alternative Strategien und Maßnahmen prüfen, damit er verantwortlich handeln kann.

Verhandlungsstärke

Häufig werden Entscheidungen in Verhandlungen nicht durch das bessere Argument erreicht, sondern auch durch die Verhandlungsstärke, mit der eine Position vertreten wird. Da Verhandlungssituationen üblich für Personalmanager sind, müssen sie diese Fähigkeit mitbringen. Verhandlungsstark zu sein, bedeutet geschickt zu argumentieren, mit Überzeugung seine Ideen präsentieren und ggf. beharrlich Themen immer wieder anzubringen.

4.4 Strategische Fähigkeiten

Hand in Hand mit der „ambivalenten Kundenorientierung“ geht aber auch eine zunehmende unternehmensstrategische Ausrichtung des Personalmanagements einher. Personalmanagement wird in Zukunft integraler Bestandteil der Unternehmensführung werden, wodurch sich entsprechende Anforderungen an die strategischen Fähigkeiten der Personalmanager ergeben. Diese sind im Einzelnen:

Integrierendes Verhalten

Personalmanager sollten in ihrem Arbeitsumfeld Themen bezogen alle relevanten Meinungsträger zusammenführen können. Widerstände oder Vorbehalte können auf diesem Wege am ehesten abgebaut werden und weitere, andere Perspektiven sowie etwaige Diskussions- und Gestaltungsprozesse befruchten.

Visionäres Denken

Wandel wird zunehmend zur Normalität. Visionäres Denken kann in dieser Situation grundsätzlich richtungsweisend sein. Es dient dem Personalmanagement zur Orientierung und lässt für die MitarbeiterInnen eine Entwicklungslinie erkennbar werden. Visionäres Denken setzt eine phantasievolle, kritische Auseinandersetzung mit bestehenden Strukturen und Mut zur Veränderung voraus.

Analysevermögen

Personalmanager müssen oft Entscheidungen treffen, bei denen eindeutige Informationen als Grundlage nicht zur Verfügung stehen. Ursache-/Wirkungsketten sind oft multidimensional. Daher müssen sie in der Lage sein, die Informationen, die ihnen zur Verfügung stehen, exakt zu analysieren, um ihre Entscheidung so gut wie möglich abzusichern.

Vernetztes Denken

Personalmanager müssen bei ihren Entscheidungen weitreichende Auswirkungen und Einflüsse berücksichtigen. Arbeitsrechtliche, finanzielle und technische Notwendigkeiten müssen berücksichtigt werden.

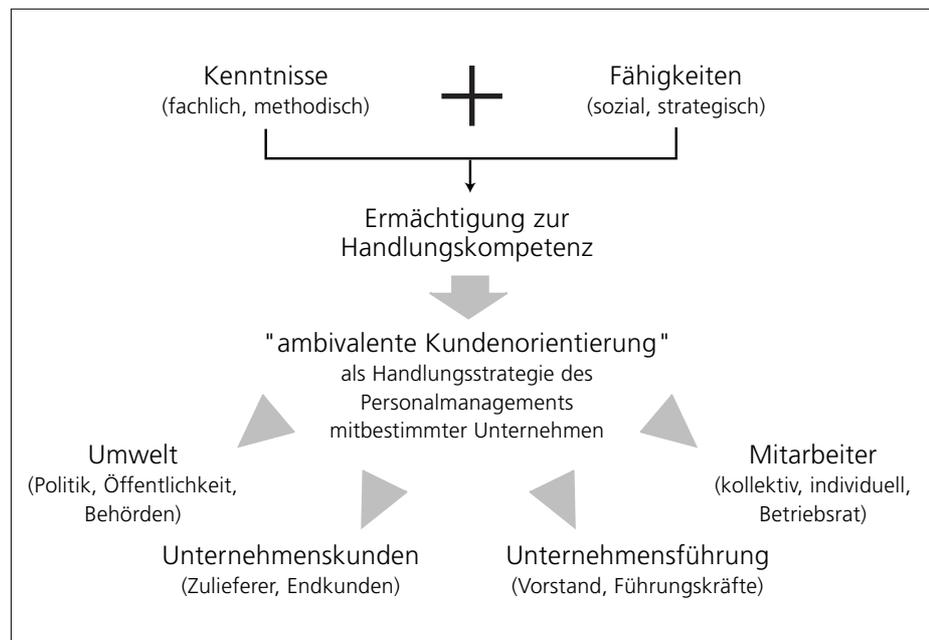
Erst die Kombination aus fachlich-methodischen Kenntnissen und sozial-strategischen Fähigkeiten schafft die Grundlage für Handlungskompetenz, die den Personalmanager zum gleichberechtigten Partner in der Unternehmensführung werden lässt (siehe Abbildung 8).



Abbildung 8: Handlungskompetenz

Im Bewusstsein der oben geschilderten „ambivalenten Kundenbeziehungen“ und auf der Grundlage der dargestellten Kenntnisse und Fähigkeiten kann das Personalmanagement eine Handlungsstrategie entwickeln, die in Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat zu einer unternehmerischen Vertrauenskultur führen kann. Diese besondere Unternehmenskultur mitbestimmter Unternehmen bietet den MitarbeiterInnen klare Handlungsorientierung. Dies gilt auch, wenn durch neue Reorganisationskonzepte Organisationsstrukturen dezentralisiert und Verantwortung durch Dezentralisierung nach unten delegiert wird⁴¹.

**Abbildung 9:
Ambivalente
Kundenorientierung
als Handlungs-
strategie des
Personal-
managements**



41 Vgl.:Ochsler: Unternehmenskultur und HRM, In: Erfolgsfaktor Unternehmenskultur, Band 1, S.87, herausgegeben von der Bertelsmann-Stiftung und der Hans-Böckler-Stiftung, Gütersloh, 2001.

5. Praxisbeispiele für Entwicklungslinien im Personalmanagement

In den vorangegangenen Kapiteln wurden zahlreiche mögliche und wahrscheinliche Entwicklungen, von denen das Personalmanagement erfasst wird, beschrieben. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass sich das Personalmanagement auf Grund der sich immer dynamischer verändernden Umweltbedingungen zusehends strategischer, prozessorientierter und ökonomischer ausrichten muss. „Klassische“ Personalverwaltung wird mehr und mehr über externe Dienstleister oder e-HRM-Systeme abgewickelt werden. Die Integration des Personalbereichs in die Unternehmensführung in der Person des Arbeitsdirektors schafft in mitbestimmten Unternehmen hervorragende Voraussetzungen, damit der notwendige Wandel sozial und effizient gestaltet und die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens und der Arbeitsplätze erhalten werden kann.

Die Prognose dieser Entwicklungstendenzen stützt sich nicht allein auf theoretische Überlegungen, sondern ist Ausdruck der gelebten Wirklichkeit in mitbestimmten Unternehmen. Die folgenden Praxisbeispiele, in denen sich viele der geschilderten Punkte widerspiegeln, zeigen Entwicklungslinien zu dezentraler, wertschöpfungsorientierter Personalarbeit als Unternehmensstrategie auf.

5.1 Wertschöpfungsorientierte Personalfunktion für die BLG Logistics Group

Die BLG Logistics Group ist ein internationaler Logistikdienstleister mit Sitz in Bremen. Die Logistik des internationalen Warenaustauschs ist ein entscheidendes Element der Globalisierung. Bestehend aus intelligenten Logistikkonzepten und zuverlässigen Steuermechanismen bilden leistungsfähige Netzwerkstrukturen die Basis für weltweite Beschaffungs- und Absatzkonzepte.

Dieser globale Wachstumsmarkt ist das Betätigungsfeld der BLG Logistics Group. Sie ist ein moderner Provider und gestaltet logistische Prozesse mit weltweiter Orientierung. Unter dem Dach der Holding arbeiten in elf hoch spezialisierten Einzelunternehmen und Beteiligungsgesellschaften insgesamt 6.000 Mitarbeiter im engen Verbund miteinander. Dabei wurden die traditionsreichen Stärken des erfahrenen Terminaloperators mit der logistischen Fachkompetenz sowie den Entwicklungen im e-Commerce vernetzt.



Die Personalarbeit in der BLG ist in den operativen Einheiten an der Wertschöpfungskette orientiert und dezentral organisiert.

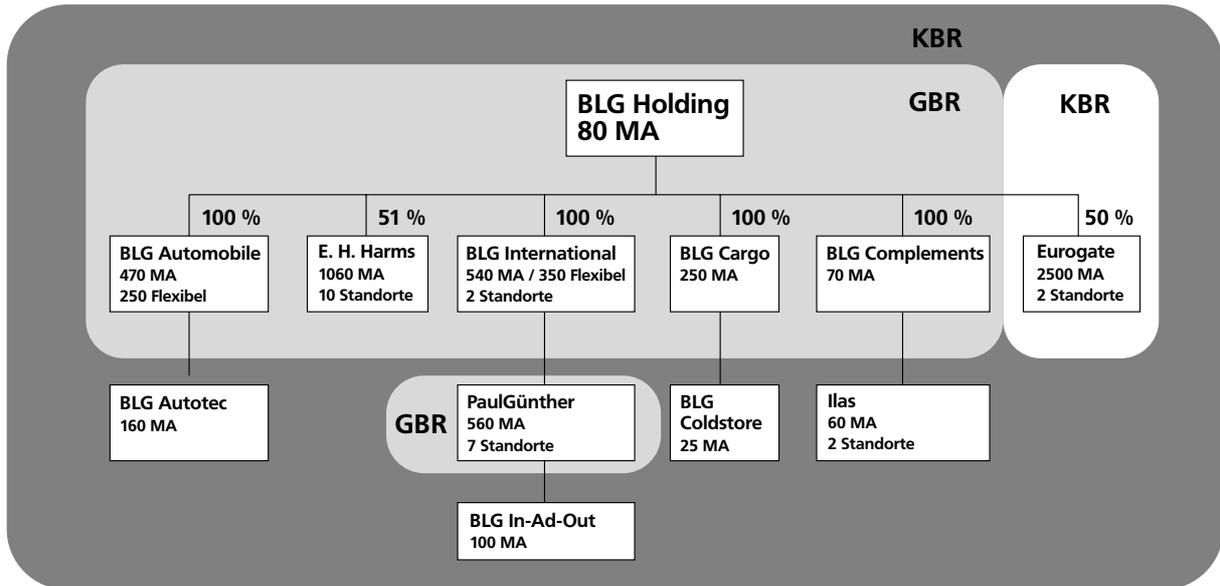


Abbildung 11: BLG-Logistics Group/Übersicht

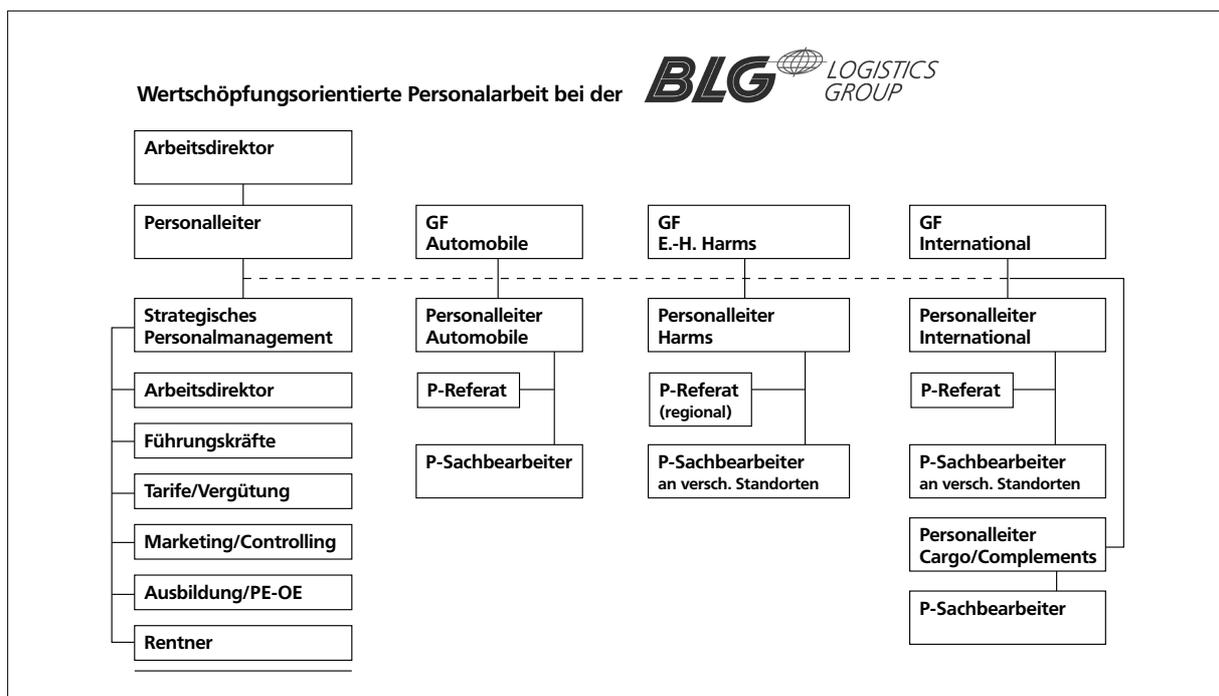


Abbildung 12: Wertschöpfungsorientierte Personalarbeit bei der BLG

Für die gesamte Gruppe werden die strategischen Personalprozesse aus der Holding heraus gesteuert.

Zentrale Aufgaben, wie die Formulierung und Entwicklung von Führungsgrundsätzen und eines Leitbildes oder die Entwicklung der Konzernorganisation, werden auf der Ebene der Holding wahrgenommen. Innerhalb der Beteiligungsgesellschaften der BLG Logistik Group werden diese Konzepte konkretisiert, begleitet und operativ umgesetzt.

Der Schwerpunkt der Personalarbeit liegt in den operativen Prozessen der Personalbeschaffung, -betreuung und -entwicklung. Diese wirken sofort auf den Wertschöpfungsprozess und sind deshalb auch direkt dort angesiedelt.

Die Ziele der operativen Einheiten leiten sich ab aus ihrer Stelle innerhalb der Wertschöpfungskette und entsprechend gestaltet sich auch die Personalarbeit. Zur Zeit fehlen noch die Instrumente, um den Einfluss der Personalarbeit auf die Wertschöpfung zu quantifizieren. Die Entwicklung solcher Messinstrumente wird die gerade begonnene Umsetzungsphase des Konzeptes begleiten.

Weitere Prozesse, wie das Betreiben von Sozialeinrichtungen, Personalabrechnung, Verwaltung von Personaldaten oder Ähnliches, werden in den operativen Einheiten abgewickelt. Auf die Wertschöpfung wirken diese Maßnahmen nur in Form von Kostenminimierung.

5.2 Dezentrale Personalorganisation bei Rasselstein Hoesch

Rasselstein Hoesch ist das drittgrößte Weißblech herstellende Unternehmen Europas und hat 2.397 Beschäftigte (Stand 01.12.03). Der Hauptsitz des von vier Vorständen geführten Unternehmens liegt in Andernach.

Das Personalressort bei Rasselstein tritt als ein Dienstleister für die anderen Unternehmensbereiche auf, allerdings mit dem Attribut, in Personalangelegenheiten die letzte Entscheidungsbefugnis zu besitzen. Zudem ist es Ideengeber für den kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) im Unternehmen. Da das Personalmanagement die Zielsetzung verfolgt, jeden Mitarbeiter aktiv zu erreichen, bedarf es einer dezentralen Organisationsform, welche eine ergänzende Tätigkeit der Fachgebiete und der Personalteams ermöglicht. Der Teamgedanke bringt auch im Personalbereich die Menschen zueinander. Und gerade darum geht es. In der nachfolgenden Darstellung wird die Personalorganisation verdeutlicht.



Abbildung 13: Organisation des Personalwesens bei Rasselstein/Hoesch

5.2.1 Die Fachgebiete

Zum Personalwesen von Rasselstein/Hoesch gehören vier dem Vorstand Personal und Soziales direkt zugeordnete Fachgebiete, welche jeweils als Team organisiert sind und bestimmte Aufgabenbereiche abdecken.

a) Grundsatzfragen/Personal

Arbeitsrecht, Tarifvertragsgestaltung, Betriebsrente (Kombi-Pakt), Ausgabe von Belegschaftsaktien, Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat und Vorbereitung von jährlichen Klausurtagungen

b) Allgemeine Personalfachgebiete

Arbeitszeitpläne, Zeitkonten, Personalplanung und statistische Auswertungen (z. B. Fehlzeiten), Rasselsteiner Lohnsystem, Tariffragen

c) Personalfachgebiete Wissen

Berufsbildung, Personalentwicklungskonzepte, Planung der Weiterbildungsmaßnahmen, Assessment Center, Teamentwicklung, betriebliches Ideenmanagement, interne Kommunikation

d) Zentrale Personaldienste

Gesundheit, Ernährung, Arbeits- und Werkssicherheit

Die Fachbereiche befassen sich dabei eher mit den grundsätzlichen Inhalten und den konzeptionellen Aspekten der Personalarbeit.

5.2.2 Die Personalteams

Die fünf Personalteams bewältigen zusammen mit den beschriebenen Fachgebieten unterschiedliche Projekte bis hin zu deren praktischer Umsetzung und kümmern sich auf operativer Ebene direkt um die MitarbeiterInnen. Jedes Personalteam betreut zwischen 220 und 500 MitarbeiterInnen und besteht aus einem Personalteamleiter mit zwei Assistenzkräften.

Im Vergleich zur Zeit vor der Reorganisation gibt es heute keine Trennung mehr zwischen Personalverwaltung und Entgeltabrechnung. Wo früher unter Umständen drei verschiedene Ansprechpartner angelaufen werden mussten, sind heute alle Funktionen in einem Team integriert – die MitarbeiterInnen und Führungskräfte haben dadurch nur wenige Ansprechpartner, was die Wege verkürzt und Entscheidungen beschleunigt.

Um einzelnen Teams in der Produktion einen zeit- und ortsnahen, flexiblen Service bieten zu können, arbeiten bei Rasselstein die Leiter der zwei Walzwerk-Teams, „Entfetten/Glühen“ sowie „Veredlung und Adjustage“ mit den jeweiligen Personalteamleitern in einer „Bürogemeinschaft“ zusammen. Seit Januar 2002 sind sechs Technikteams mit dem jeweiligen Personalteam vernetzt. Diese Art der Organisation zwischen Personal- und Technikteam ermöglicht eine effizientere Zusammenarbeit mit kurzen Informations- und Entscheidungswegen. Sie stellt damit einen weiteren Baustein konsequenter Kundenorientierung dar.

Mit dem nachfolgenden Schaubild wird diese Form der Personalorganisation dargestellt.

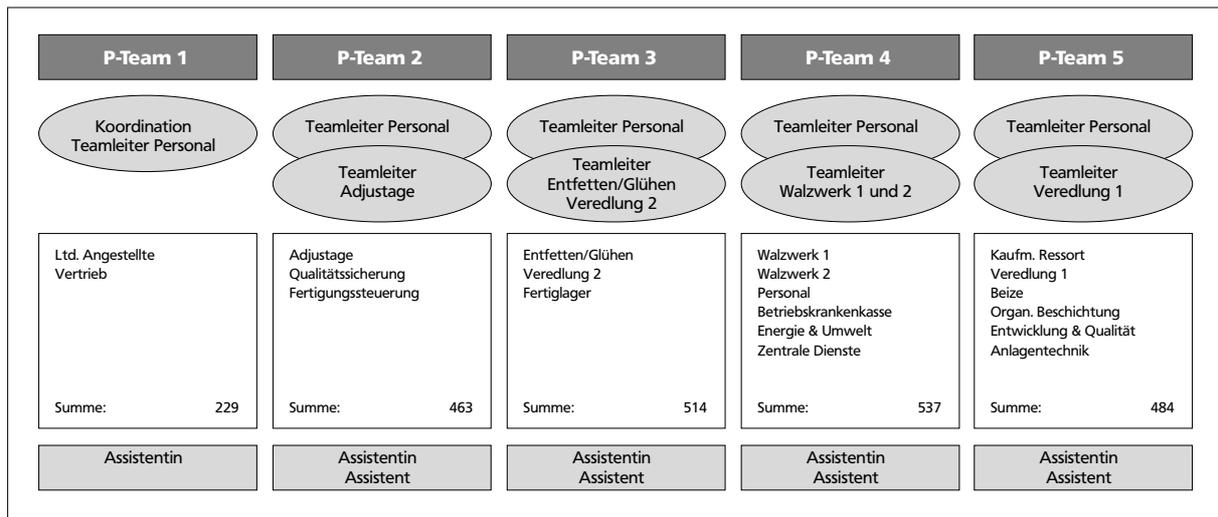


Abbildung 14: Teamorganisation Rasselstein/Hoesch

5.2.3 Neue Aufgaben der Personalteams

Mit der dezentralen Organisation des Personalwesens wurden Voraussetzungen geschaffen, welche die Wahrnehmung neuer Aufgaben ermöglichen. So wären z.B. Projektarbeit, Moderation und Prozessbegleitung durch die zentrale Organisationsform von früher unmöglich gewesen. Durch die neuen Aufgaben erbringt das Personalteam nicht nur neue Leistungen für die MitarbeiterInnen, sondern arbeitet auch sehr eng mit den KollegInnen zusammen. Dies stellt auch einen Schritt in die Richtung „Betroffene zu Beteiligten machen“ dar.

Als federführende ProzessbegleiterInnen betreuen die jeweiligen PersonalteamleiterInnen beispielsweise die Einführung der Gruppenarbeit in der Produktion. Wenn es um die Verbesserung der Zusammenarbeit im Team oder um teamübergreifende Probleme geht, übernehmen sie, sofern sie die entsprechende Qualifikation besitzen, auch die Rolle der Moderatoren.

So hatte zum Beispiel ein Workshop, an dem Beschäftigte aus verschiedenen Teams teilnahmen, folgende Zielsetzungen:

- Zusammenarbeit verbessern
- Bereitschaft fördern, bei Veränderungen gemeinsam zu handeln
- Sich bei Problemfällen unterstützen
- Konsens bei der täglichen Vorgehensweise erreichen
- Überlegen, wie man Arbeitsmittel und -methoden verbessern kann
- Hilfsmittel einheitlich verwenden und dies miteinander abstimmen.

Um diese Ziele zu erreichen, vereinbarten die Vorgesetzten mit der Personalteamleitung eine gemeinsame Vorgehensweise:

- Ziele werden gruppenweise erarbeitet
- Die gemeinsamen Ziele werden festgelegt
- Die Probleme in der Zusammenarbeit werden dargestellt
- Ideen zur Problemlösung werden gesammelt
- Ein Maßnahmenkatalog wird erarbeitet.

Nach sechs Monaten fand eine Nachfolgeveranstaltung statt um festzustellen, ob die vereinbarten Maßnahmen in ausreichender Weise umgesetzt wurden. Wie sich herausstellte, traten in den bearbeiteten Problemfeldern Verbesserungen ein.

Der große Vorteil gegenüber externen Moderatoren ist, dass die Personalteamleitung die involvierten Personen, deren Aufgabenstellung, Probleme und die Teamstruktur genau kennen. Und auch umgekehrt ist die Personalteamleitung in der Belegschaft als vertrauenswürdige Ansprechpartner bekannt. Überdies baut er durch Veranstaltungen wie der oben geschilderten das Vertrauensverhältnis zu seinem Betreuungsbereich aus, was ihm die tägliche Arbeit erleichtert. Im Gegensatz zu früher, als man Kontakt zur Personalabteilung meist nur aus unangenehmen Gründen hatte, sprechen heute die MitarbeiterInnen das Personalteam von sich aus an, z.B. wenn sie Hilfe benötigen.

Dadurch erfährt die Personalteamleitung auch von Missständen, zum Beispiel wenn es Probleme mit Vorgesetzten gibt. Früher hätte man entweder gar nicht reagiert oder einen externen Trainer beauftragt, wodurch der Personalbereich niemals Kenntnis von solchen Fällen hatte.

Weitere neue Aufgaben der Personalteams sind:

- Schulung von Schichtkoordinatoren, damit sie im Rahmen des neuen Lohnsystems die MitarbeiterInnenengespräche führen können. Es wird den Fragen nachgegangen, wie eine Vorbereitung auf ein solches Gespräch organisatorisch, mental und inhaltlich vorzubereiten ist. Diese Gesprächssituationen werden in Rollenspielen trainiert und gecoacht.
- Schulung der Schichtkoordinatoren zur Weiterentwicklung ihrer Führungskompetenz. Dies geschieht auf Tagesveranstaltungen in Zusammenarbeit mit dem Team Weiterbildung. Aktuelle Themen sind z.B. Zielerreichung – welchen Beitrag müssen die Schichtkoordinatoren leisten?
- Operativ sind PersonalteamleiterInnen in der Weiterbildung als TrainerInnen in mehrtägigen Seminaren tätig. Themen sind Moderationstechnik, effektive Teamarbeit, Beurteilerschulung usw.
- Zwar entwickeln die Fachgebiete nach wie vor Konzepte und Grundsatzregelungen, die operative Umsetzung vor Ort erfolgt aber in Projekten durch die Personalteams. Dies sind z.B. neue Lohnsysteme, neue Schichtmodelle, Optimierung der Zeitkontenregelung.

5.2.4 Von der Abteilungs- zur Teamorganisation

Die vertikale Organisation über Abteilungen und hierarchischen Zuständigkeiten ist als „Klassiker“ betrieblicher Organisationsformen hinlänglich bekannt. Ihr zweifelhafter Vorteil liegt in der exakten Zuteilung von Aufgabengebieten und Kompetenzbereichen sowie der damit einher gehenden Bürokratisierung und Routinebildung. Die so entstehenden, gesetzmäßigen Arbeitsabläufe machen es zumindest dem Einzelnen leicht, seine Aufgaben zu erfüllen. Allerdings ergeben sich erhebliche Schnittstellenprobleme zwischen Abteilungen und Bereichen. Auf dem Weg zu Entscheidungen muss eine ganze Reihe von Hierarchiestufen durchlaufen werden – mit allen bekannten Hindernissen – manchmal sogar mehrfach. Die Ineffizienz solcher Strukturen führte in den 90er-Jahren zu flächendeckenden Reorganisationsbestrebungen hin zu dynamischen Organisationen, welche Zeit sparen und Tempo erhöhen⁴². Organisationen mit team- und projektartig organisierten Strukturen zählen trotz allem in vielen Branchen noch zu den Ausnahmen.

5.2.5 Entwicklung und Reorganisation

Noch bis 1995 war das Personalwesen von Rasselstein/Hoesch traditionell organisiert. Es existierten sowohl eine Abteilung für Gehalts- als auch eine für LohnempfängerInnen, welche jeweils getrennt voneinander ihre Aufgaben verfolgten. Die Folge war, dass MitarbeiterInnen eines Teams von unterschiedlichen PersonalmitarbeiterInnen betreut wurden und Vorgesetzte zwei verschiedene AnsprechpartnerInnen hatten.

42 Herwig Kressler (1993): Personalmanagement im neuen Europa, Ueberreuter, S. 50 ff.

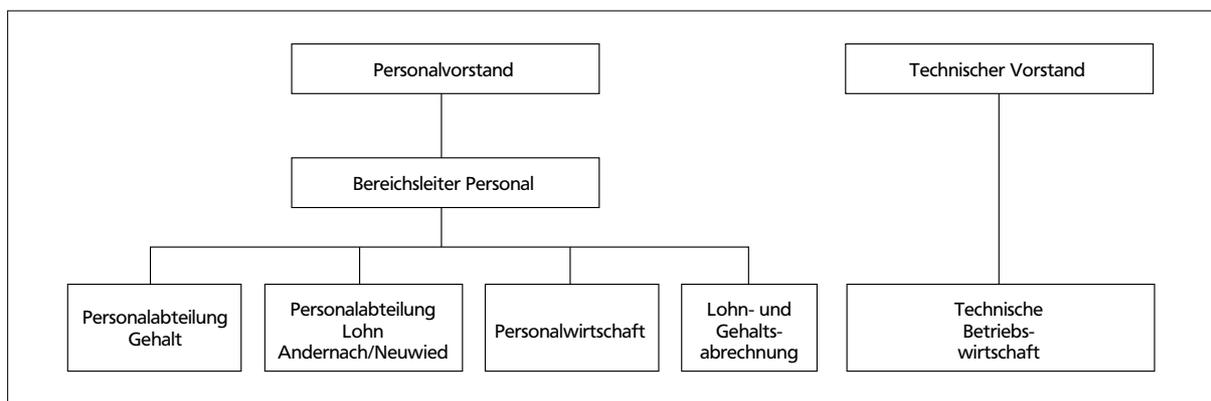


Abbildung 15: Die alte Organisation des Personalwesens von Rasselstein/Hoesch

Es gab keine Zuordnung der Personalbereiche zu den Tätigkeitsbereichen der Belegschaft. Hinzu kam als dritte Abteilung die Entgeltabrechnung, wodurch die Zahl der Ansprechpartner zusätzlich erhöht wurde. Insgesamt war der bürokratische Aufwand unverhältnismäßig hoch.

Die arbeitswirtschaftlichen Aufgaben der technischen Betriebswirtschaft (Tarifwesen, Entgelt usw.) wurden zu diesem Zeitpunkt vom technischen Bereich, also eigentlich der Produktion, mit übernommen. Mit der Reorganisation kam auch der erste Schritt zur Dezentralisierung und Integration der Arbeitswirtschaft in das Personalwesen.

Zunächst wurden drei Personalteams gegründet, welche auch die Personalverwaltung und Entgeltabrechnung übernahmen. Jedes Team betreute zunächst 600 bis 800 MitarbeiterInnen. Schnell stellte sich heraus, dass diese Zuordnung zu grob gewählt war. Weitere Personalteams wurden eingerichtet und auch räumlich hin zu den Produktionsteams verlagert, so dass eine Betreuungsdichte von 220 bis 500 MitarbeiterInnen je Personalteam erzielt wurde.

Im Frühjahr 1999 erfolgte dann die Vernetzung der Personal- und der Produktionsteams. In den Teams „Walzwerk“ und „Entfetten/Glühen“ wurden die ersten Bürogemeinschaften eingerichtet.

5.2.6 Vorteile für die Beteiligten

Diese Vernetzung und Neuorganisation bietet aus Sicht der Technik folgende Vorteile:

- Die Zusammenarbeit zwischen Personal- und Produktionsteam wandelt sich von einer Schnittstelle zu einer echten Kunden/Lieferanten-Beziehung. Frühere Schnittstellenverluste treten nicht mehr auf, da beide Bereiche gemeinsame Ziele verfolgen.
- Durch die Einbeziehung der Personalteams in das Teamgeschehen wird der Blick fokussiert auf verbesserungsfähige Punkte.
- Die Schicht- oder Tageskoordinatoren wickeln Angelegenheiten direkt mit dem Personalteam ab. Vorstellungsgespräche werden beispielsweise zusammen mit Teamleiter und Schichtkoordinator geführt.
- Die umfassendere Information aller Beteiligten führt zu schnelleren und punktgenaueren Entscheidungen.

Für die vernetzten Teams Personal und Produktion bieten sich weitere Vorteile:

- In der Bürogemeinschaft intensiviert sich die Zusammenarbeit durch täglichen Austausch zwischen den Experten (Ingenieuren, Technikern) des Produktionsteams und den PersonalmitarbeiterInnen, wodurch das gegenseitige Verständnis gefördert und die Zusammenarbeit erleichtert wurde.
- Die PersonalteamleiterInnen haben durch den direkten, operativen Zugang einen größeren Ermessensspielraum als früher. Er wickelt z.B. Versetzungen oder disziplinarische Angelegenheiten direkt mit dem Schichtkoordinator ab.

- Durch die funktionale Integration entfällt die bisherige, zweifache Pflege von Personalunterlagen.
- Der Teamleiter Technik wird von Personalangelegenheiten entlastet, wodurch zeitliche Ressourcen für seine originären Aufgaben freigesetzt werden.

Für die MitarbeiterInnen bietet diese Form der Organisation folgende Vorteile:

- Durch die funktionale Integration von Personalverwaltung, Entgeltabrechnung, Zeitwirtschaft und Ähnlichem steht den MitarbeiterInnen lediglich ein/e AnsprechpartnerIn im Personalteam gegenüber, die darüber hinaus durch die räumliche Nähe kurzfristig erreichbar ist.
- Die Problemlösungen erfolgen durch die Bürogemeinschaft von Personal und Technik schneller, da weder bürokratische Abteilungsabgrenzungen noch räumliche Distanzen überwunden werden müssen. Die funktionale Dynamik informeller Beziehungen und Absprachen führt auch hier zu erheblichen Einsparungen von Zeit und bürokratischem Aufwand.
- Da den MitarbeiterInnen die AnsprechpartnerInnen für ihre Probleme und Bedürfnisse bekannt sind, bauen sich Hemmschwellen, welche früher gegenüber der anonymen Personalverwaltung bestanden haben, schnell ab. Die so erzeugte „soziale Nähe“ erhöht tendenziell die Dynamik in der Organisation, da nicht nur Probleme schneller in das Personalteam getragen werden – auch die Problembehebung kann schneller und direkter erfolgen – als früher.

Der Betriebsrat begrüßt im Einzelnen folgende Punkte:

- Die Informationswege sind kurz und Entscheidungen können schnell getroffen werden.
- Es gibt klare Zuständigkeiten und weniger AnsprechpartnerInnen.
- Persönliche Probleme der MitarbeiterInnen sind leichter zu lösen.
- Gemeinsam durchgeführte Projekte wie Gruppenarbeit oder Informationsveranstaltungen fördern die Zusammenarbeit und den „Team-Spirit“.

5.2.7 Fazit und Ausblick

Sicherlich wurden durch die neue Organisationsform nicht alle Schnittstellenprobleme eliminiert. Zum Teil ist der Koordinationsaufwand durch die Anzahl der Personalteams gestiegen und neue Schnittstellen wurden „eröffnet“. Aus diesen Gründen muss einer der PersonalteamleiterInnen die Rolle eines Koordinators übernehmen und in wöchentlichen Zusammenkünften die teamübergreifenden Themen besprechen und Maßnahmen vereinbaren.

Dennoch wurden in der Summe durch die dezentrale Organisation mehr Vor- als Nachteile erzielt. Die betreuten Bereiche beurteilen in jährlich stattfindenden Befragungen die neue Organisationsform als durchweg positiv, keiner der Beteiligten möchte zur alten Form zurück. Die Zusammenarbeit zwischen Personalbereich und Technik läuft – aus den geschilderten Gründen – intensiver und reibungsloser. Durch die gemeinsame Planung und Durchführung von Projekten – auch durch die damit einher gehende Verantwortungsteilung – wurde die Qualität der Zusammenarbeit und der Ergebnisse insgesamt verbessert.

Die Rasselstein/Hoesch GmbH hat hier sicherlich eine Organisationsform gefunden, die zeitgemäß und flexibel auf Veränderungen im Unternehmen reagieren kann. Dennoch bleibt festzuhalten, dass sich der Erfolg dieser Reorganisation immer nur im Zusammenhang mit der Unternehmenshistorie betrachten lässt. Eine eins-zu-eins-Übertragung in andere Unternehmen ist wohl nur dann Erfolg versprechend, wenn die jeweilige Binnenperspektive, also Unternehmensentwicklung und die vorhandene Unternehmenskultur, Berücksichtigung findet.

6. Verwendete Literatur

- Aretz, Hansen: „Erfolgreiches Management von Diversity“ in: Zeitschrift für Personalforschung, 17. Jg., Heft 1, S. 9 ff.
- Armutat, Sascha: „Personalinformationssysteme und Personalcontrolling“, in Personalführung, 3/2002.
- Arx, S. V.: „Das Wertschöpfungs-Center-Konzept als Strukturansatz zur unternehmerischen Gestaltung der Personalarbeit, Darstellung aus Sicht der Wissenschaft“ in: Wunderer, R., Kuhn, T. (Hrsg.), Innovatives Personalmanagement, Theorie und Praxis unternehmerischer Personalarbeit; Neuwied, Kriftel, 1995.
- Becker, Prof. Dr.: „Eröffnungsvortrag 9. Personalkonferenz“ 17./18.04.02.
- Breisig, Thomas: „Betriebliche Sozialtechniken – Handbuch für Betriebsrat und Personalwesen“; Neuwied – Luchterhand 1990.
- Briefe Arbeitsökologie 1/2003 „Mehr Ältere in der Arbeitswelt. Wirtschaft hat demografische Entwicklung noch nicht gerafft.“, S.7 f.
- Bröckermann, R.: „Personalwirtschaft; Lehrbuch für das praxisorientierte Studium“; 2. Auflage; Stuttgart 2001.
- DGFP e. V.: „Herausforderung Personalmanagement; Auf dem Weg zu professionellen Standards“; Frankfurt 2002.
- Engelbrech, G.(IAB): „Harte Zeiten für die Rekrutierung in Sicht“, in Personalführung 10/02, S.50 ff.
- Fachausschuss Personalarbeit bei „Mergers & Acquisitions“, unveröffentlichtes Manuskript.
- Götzen, Ute (2002): „Moderne Unternehmensführung, ökonomischer Erfolg und die Rolle der Mitbestimmung“.
- Hartz, P.: „Job Revolution – Wie wir neue Arbeitsplätze gewinnen können“; Frankfurt a. M., 2001.
- Herwig Kressler (1993): „Personalmanagement im neuen Europa“, Ueberreuter.
- Jaeger, M.: „Personalmanagement bei Mergers & Acquisitions“; Neuwied, Kriftel 2001.
- Lay, R.: „Ethik für Manager“; Düsseldorf 1989.
- Luhmann, N.: „Vertrauen; Ein Mechanismus zur Reduktion sozialer Komplexität“; Stuttgart 1973.
- Neuberger, Oswald (1997): „Personalwesen“, Band 1; Ferdinand Enke Verlag Stuttgart.
- Nieder, P.: „Erfolg durch Vertrauen; Abschied vom Management des Misstrauens“; Wiesbaden 1997.
- Ochsler, W. A.: „Unternehmenskultur und HRM“, in: Erfolgsfaktor Unternehmenskultur, Band 1, S. 87; herausgegeben von der Bertelsmann-Stiftung und der Hans-Böckler-Stiftung, Gütersloh 2001.
- OECD-Bericht: „Bildung auf einen Blick“, 10/2002, S. 7.
- Oechsler, W. A.: „Personal und Arbeit, Grundlagen des Human Resource Management und der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen“; München 2000.
- Ortner, Gerhard E. und Thielmann-Holzmayr, Claudia in: „Was ist (uns) unser Personal wert“, in: Karl-Heinz Klinkhammer 2002: Personalstrategie – Personalmanagement als Businesspartner; Luchterhand Verlag, S. 220 ff.
- Przybylski, Christian (1983): „Die mitbestimmungsrechtliche Bedeutung des Arbeitsdirektors nach dem MitbestG 1976“ – Europäische Hochschulschriften; Verlag Peter Lang GmbH, Frankfurt am Main.
- Regierung online: „Der demographische Wandel und die Zukunft der Gesellschaft“, von Dr. Frank-Walter Steinmeier, (23.05.2001) (www.bundesregierung.de).

- Riebsamen, Hans: „Adieu, Einstein“; FAZ, 09.02.2002, Studien zur Mitbestimmungstheorie und Praxis, Band 16, Ad-hoc Ausschuss der Arbeitsgemeinschaft „Engere Mitarbeiter der Arbeitsdirektoren Eisen und Stahl“ in der Hans-Böckler-Stiftung 1988.
- Thom Norbert, Prof. Dr.: Editorial in der Zeitschrift ZfO 2/2003 (Jg. 72) S. 65: „Mehr Nachhaltigkeit im Personalmanagement“.
- Thom/Friedli: „Motivation und Erhaltung von High Potentials – Erkenntnisse aus Fallstudien“ in ZfO, 2/2003 Jg. 72, S. 68-73.
- Triadis, Vasilios (2003): „Weniger administrativer Ballast, Mehr Mitarbeiterorientierung – Portale für das Personal-Management“ in: Computerwoche, Nr. 11, Mrz. 03.
- Wunderer, R./Arx, S. v.: „Personalmanagement als Wertschöpfungs-Center: integriertes Organisations- und Entwicklungskonzept“; Wiesbaden 1998.

Hans-Böckler-Stiftung

Die Hans-Böckler-Stiftung ist das Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des Deutschen Gewerkschaftsbundes. Gegründet wurde sie 1977 aus der Stiftung Mitbestimmung und der Hans-Böckler-Gesellschaft. Die Stiftung wirbt für Mitbestimmung als Gestaltungsprinzip einer demokratischen Gesellschaft und setzt sich dafür ein, die Möglichkeiten der Mitbestimmung zu erweitern.

Mitbestimmungsförderung und -beratung

Die Stiftung informiert und berät Mitglieder von Betriebs- und Personalräten sowie Vertreterinnen und Vertreter von Beschäftigten in Aufsichtsräten. Diese können sich mit Fragen zu Wirtschaft und Recht, Personal- und Sozialwesen, Aus- und Weiterbildung an die Stiftung wenden. Die Expertinnen und Experten beraten auch, wenn es um neue Techniken oder den betrieblichen Arbeits- und Umweltschutz geht.

Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI)

Das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut (WSI) in der Hans-Böckler-Stiftung forscht zu Themen, die für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer von Bedeutung sind. Globalisierung, Beschäftigung und institutioneller Wandel, Arbeit, Verteilung und soziale Sicherung sowie Arbeitsbeziehungen und Tarifpolitik sind die Schwerpunkte. Das WSI-Tarifarchiv bietet umfangreiche Dokumentationen und fundierte Auswertungen zu allen Aspekten der Tarifpolitik.

Forschungsförderung

Die Stiftung vergibt Forschungsaufträge zu Strukturpolitik, Mitbestimmung, Erwerbsarbeit, Kooperativer Staat und Sozialpolitik. Im Mittelpunkt stehen Themen, die für Beschäftigte von Interesse sind.

Studienförderung

Als zweitgrößtes Studienförderungswerk der Bundesrepublik trägt die Stiftung dazu bei, soziale Ungleichheit im Bildungswesen zu überwinden. Sie fördert gewerkschaftlich und gesellschaftspolitisch engagierte Studierende und Promovierende mit Stipendien, Bildungsangeboten und der Vermittlung von Praktika. Insbesondere unterstützt sie Absolventinnen und Absolventen des zweiten Bildungsweges.

Öffentlichkeitsarbeit

Im Magazin „Mitbestimmung“ und den „WSI-Mitteilungen“ informiert die Stiftung monatlich über Themen aus Arbeitswelt und Wissenschaft. Mit der homepage www.boeckler.de bietet sie einen schnellen Zugang zu ihren Veranstaltungen, Publikationen, Beratungsangeboten und Forschungsergebnissen.

Hans-Böckler-Stiftung
Hans-Böckler-Straße 39
40476 Düsseldorf
Telefax: 0211/7778 - 225
www.boeckler.de

**Hans Böckler
Stiftung** 

Fakten für eine faire Arbeitswelt.

