

Erst aufgrund einer Unternehmensvision, die von den an der Entwicklung Beteiligten vorgelebt wird und mit der angestrebt wird, allen relevanten Anspruchsgruppen des Unternehmens gleichzeitig Nutzen zu stiften, ist es möglich, Mitarbeiter als Mit-Unternehmer ganzheitlich (d. h. wiederum unter gleichzeitiger Berücksichtigung personal-, umwelt-, eigentümer- und kundenorientierter Aspekte) zu gewinnen, zu beurteilen, zu honorieren und zu entwickeln.

Dabei sind die vier zentralen Funktionskonzepte nicht nur visionsorientiert auszurichten, sondern auch miteinander zu integrieren:

- Bereits bei der Personal-**Gewinnung** ist das Potenzial der Bewerber zu prüfen. Werden Mitarbeitende ohne Potenzial angestellt, wird Personal-Entwicklung nicht möglich sein.
- Die Personal-**Beurteilung**<sup>1</sup> hat sodann nach den gleichen stellen- und rollenspezifischen Kriterien zu erfolgen wie die gezielte Gewinnung der Mit-Unternehmer.
- Die Folgemaßnahmen der so erfolgten möglichst objektiven Personal-Beurteilung bestehen in der anforderungs- und leistungsgerechten **Honorierung** und potenzialgerechten Entwicklung der Mit-Unternehmer.
- Gelingt es einem Unternehmen, Personal-**Entwicklung** entsprechend ganzheitlich auszurichten, wird es in Zukunft auf dem Arbeitsmarkt möglicherweise weniger Probleme haben, engagierte, integre und kompetente Bewerber zu finden. Damit ist (an einem Beispiel veranschaulicht) der Kreislauf geschlossen.

Im Folgenden wollen wir nun die vier zentralen Funktionskonzepte einzeln jeweils anhand eines Adäquanz-Dreiecks darstellen (Abbildung 26). Dabei geht es darum, dass das Ziel (= WAS?), das Vorgehen (= WIE?) und das Instrumentarium (= WOMIT?) aufeinander abgestimmt werden.

---

1 Wir haben bewusst die »Personal-Beurteilung« **nicht** als mögliche Querschnittsfunktion in einer zweiten Dimension ausgegliedert, weil es sich bei der Personal-Gewinnung um die Beurteilung von **Bewerbern**, bei der Personal-Honorierung und -Entwicklung und der vorgelagerten Leistungsbewertung um **Mitarbeitende** handelt.

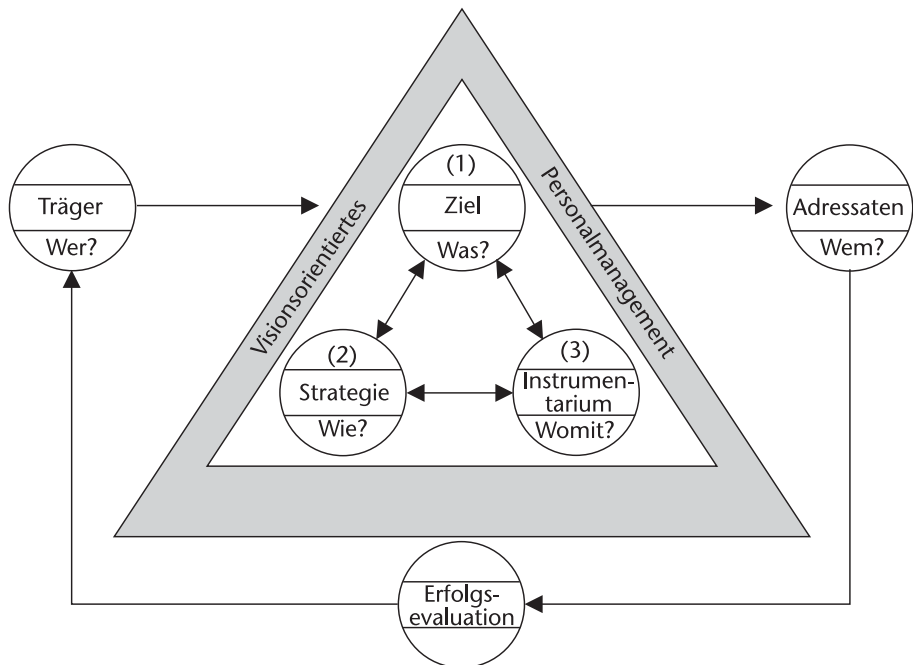


Abbildung 26: Adäquanz-Dreieck von Ziel, Vorgehen und Instrumentarium

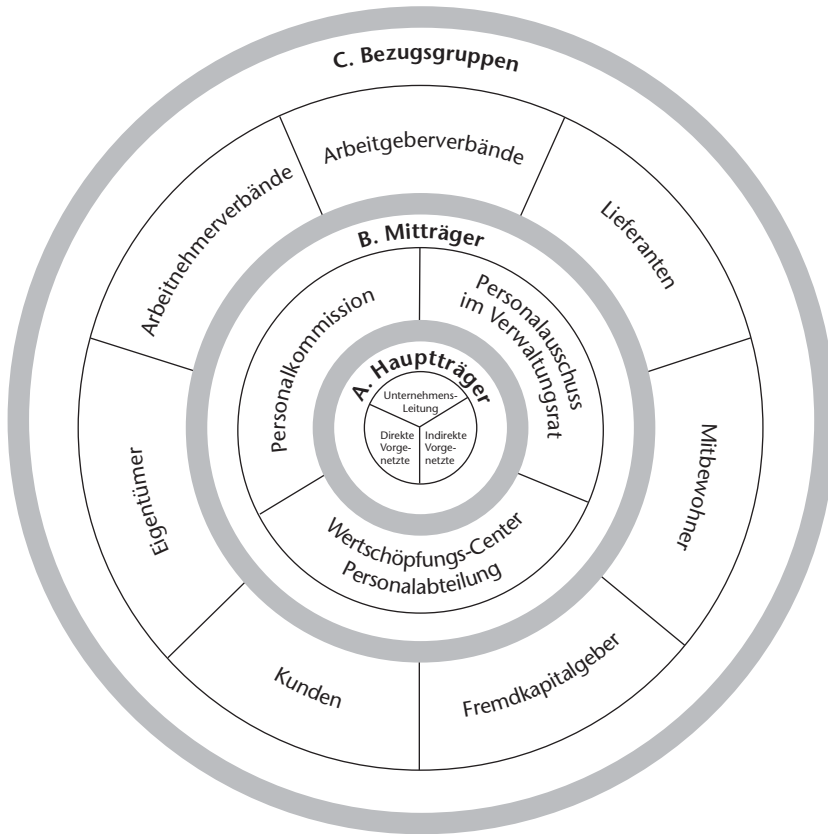
Dabei gelten für alle vier Personalmanagement-Teilkonzepte (Gewinnung, Beurteilung, Honorierung und Entwicklung) die gleichen Träger, Adressaten und Erfolgsevaluationskonzepte (wie sie in Kapitel 4 vorgestellt werden).

Als **Träger** des Personalmanagements bezeichnen wir die Gesamtheit der Entscheidungsorgane, die sich mit der Planung, Führung, Organisation und Erfolgsevaluation der Human-Ressourcen des Unternehmens befassen.

Dabei können (gemäß Abbildung 27) Haupt- und Mitträger sowie Bezugsgruppen des Personalmanagements unterschieden werden.

Als Hauptträger betrachten wir die Unternehmensführung (einschließlich des Personalverantwortlichen als Mitglied dieses Teams), die direkten und indirekten »Vorgenetzten« sowie den Personalausschuss des Verwaltungs- bzw. Aufsichtsrats.<sup>2</sup>

<sup>2</sup> »HR Governance« nach Hilb/Oertig (2010).



**Abbildung 27: Träger des Personalmanagements** (dargestellt am Beispiel eines Schweizer Unternehmens)

Personalpolitische Entscheidungen sind immer das Ergebnis von Interaktionsprozessen zwischen den verschiedenen Haupt- und Mitträgern und Bezugspersonen, u. a. auch im Rahmen individual- und kollektiv-arbeitsrechtlicher Bestimmungen.

Während die Unternehmensführung für die personalpolitischen Leitlinien sowie die partizipative Entwicklung, Einführung und Erfolgsevaluation der Personalmanagementkonzepte verantwortlich zeichnet, sind die direkten und indirekten »Vorgenetzten« in Zusammenarbeit mit den Personalverantwortlichen für die Gewinnung, Beurteilung, Honorierung und Entwicklung ihrer Mitarbeitenden zuständig.

Da sich die Rollenbestimmung und -abgrenzung der Mitträger und Bezugsgruppen landes-, branchen- und unternehmensspezifisch unterscheiden, wollen wir im Rahmen dieses Buches nicht näher darauf eingehen.<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Vgl. Hilb (2000).

Als **Adressaten** des Personalmanagements verstehen wir die Gesamtheit der Mitarbeitenden eines Unternehmens.

In den meisten Fällen handelt es sich um eine außergewöhnlich heterogene Gruppe von Personen, die sich nach demographischen Daten und in der Persönlichkeit stark unterscheiden.

Aufgrund einer Bedürfnisanalyse und aufgrund von Wichtigkeitsmappings (vgl. Abbildung 114) kann das Unternehmen für bestimmte homogene Personalzielgruppen besondere personalpolitische Maßnahmen durchführen.

Im Folgenden geht es darum, die vier Personalmanagement-Teilkonzepte anhand der Zielsetzung, des Vorgehens und des Instrumentariums vorzustellen und aufeinander abzustimmen (vgl. Abbildung 28).

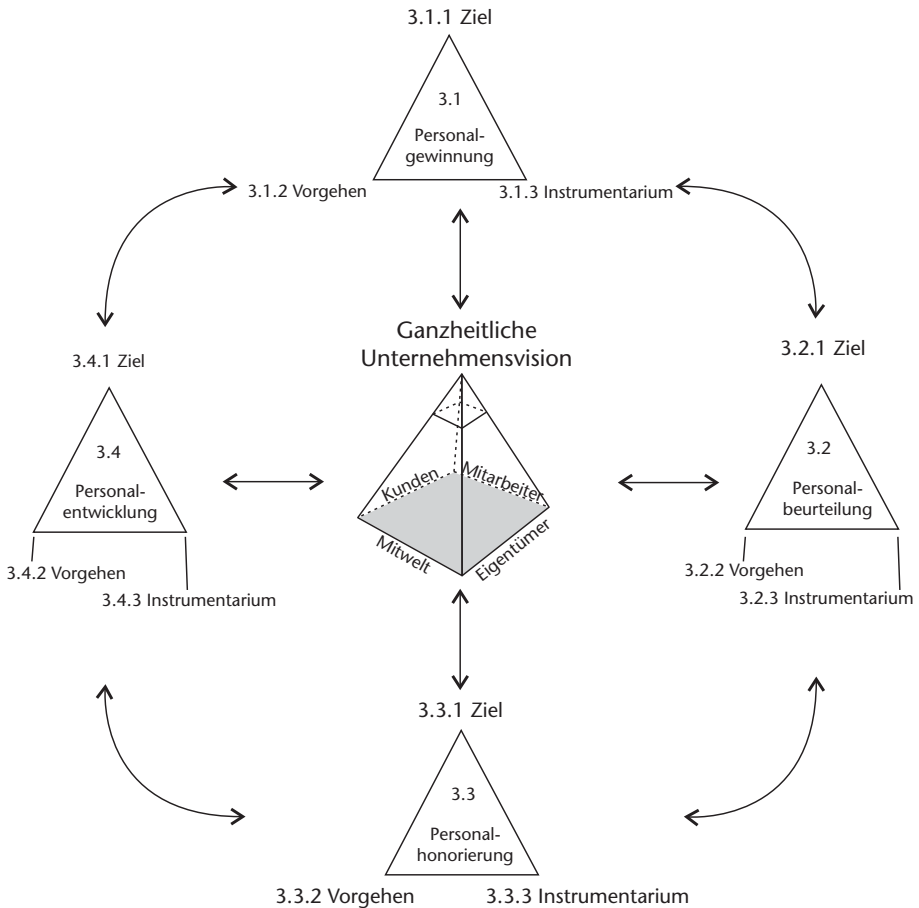


Abbildung 28: Titel-Struktur des Kapitels 3

## 3.1 Personalgewinnung

Zur Umsetzung der ganzheitlichen Unternehmensvision ist eine gezielte Auswahl der dafür benötigten Mitarbeiterteams erforderlich.<sup>4</sup>

### 3.1.1 Ziel

Das Hauptziel der Personalgewinnung besteht darin, »Mit-Unternehmer« mit anforderungsgerechter Qualifikation, Motivation und Team-Rolle für eine jeweils visionsgerecht gestaltete und eingeordnete Position, zur richtigen Zeit am richtigen Ort zu nutzungsgerechten Kosten auszuwählen.

»The only sustainable competitive advantage comes from out-innovating the competition.« Nach dieser Aussage von James Morse können Unternehmen nur langfristig überleben, wenn es ihnen gelingt, ihre Mitbewerber in der Innovationskraft zu übertreffen. Dies kann gemäß Abbildung 29 nur gelingen, wenn wir auch im Bereich des Personalmarketings eine Allwetterstrategie anstreben: Weder Arbeitsplatzsicherheit in der Schönwetterphase noch »Hire-fire-hire«-Strategien in der Schlechtwetterphase bewirken die für viele Unternehmen überlebensnotwendige »Innovationskraft«, weder »Beamte« noch »Verängstigte« weisen die notwendige Neuerungsfreudigkeit auf.

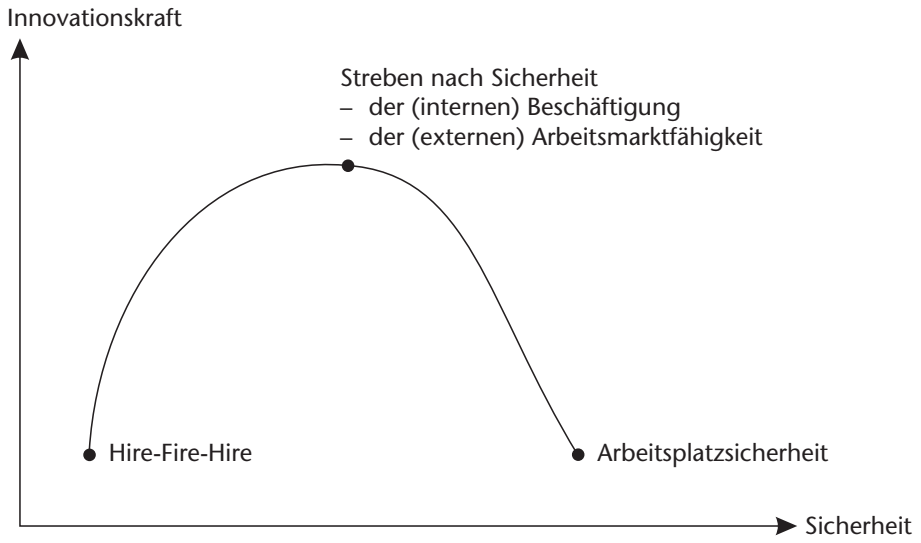
Da es in der Wirtschaft in Zukunft oft keine Stellen mehr zu besetzen gibt, sondern lediglich wechselnde Aufgaben zu erfüllen sind, kann kein Arbeitsplatz mehr garantiert werden. Was innovationsbewusste Unternehmen allerdings anstreben können, ist Beschäftigungssicherheit. Dabei geht es darum, dass versucht wird, auch in schwierigen Zeiten kreative Wege zu finden, temporäre Schwierigkeiten im Geschäft zu meistern. Dazu dient der im folgenden Kapitel beschriebene Vor-Selektions-Grundsatz sowie die in Abbildung 31 dargestellten anspruchgruppenorientierten Flexibilisierungsmaßnahmen.

Droht eine Krise zur existenzgefährdenden Katastrophe für das Unternehmen zu werden, sollte versucht werden, sich in fairer Weise von Mitarbeitenden zu trennen. Dies kann nur gelingen, wenn die Unternehmen stets die Arbeitsmarktfähigkeit ihrer Mitarbeitenden anstreben. »Employable« sind Mitarbeitende dann am ehesten, wenn sie »Multipreneure« sind, d. h. »... having multiple skills, so that you can develop multiple sources of income and multiple careers, either simultaneously or serially«<sup>5</sup>.

---

4 Bei bestehenden Unternehmen geht es darum, die Ist-Personalstruktur durch gezielte Personalentwicklungs- und faire Outplacement-Maßnahmen der visionsgerechten Soll-Personalstruktur anzupassen.

5 Gorman (1996, S. 11).



**Abbildung 29: Die Kunst der Balance zwischen Innovation und Sicherheit**

Um die Zielsetzung wiederum ganzheitlich auszurichten, ist für alle Teilfunktionen eine vierdimensionale Ausrichtung anzustreben (vgl. Abbildung 30).

Dimensionen der Unternehmensvision Ziele der Personalgewinnung	<b>A</b> Eigentümerorientierte (wirtschaftliche) Dimension	<b>B</b> Mitarbeiterorientierte (soziale) Dimension	<b>C</b> Kundenorientierte (marktorientierte) Dimension	<b>D</b> Mitweltorientierte (ökologische) Dimension
<b>1</b> Personal-Bedarfsermittlung				
<b>2</b> Personal-Werbung				
<b>3</b> Personal-Auswahl				
<b>4</b> Personal-Anstellung				
<b>5</b> Personal-Einführung				

Abbildung 30: Ganzheitliche Personalgewinnung

**(1) Personal-Bedarfsermittlung**

Das folgende Beispiel soll zeigen, wie eine ganzheitliche Personalbedarfsermittlung gleichzeitig den Mitarbeitenden, Eigentümern, Kunden und der Mitwelt des Unternehmens dienen kann.

Wir haben in vielen Unternehmen folgenden Grundsatz eingeführt:

Bei jedem Firmenaustritt eines Mitarbeitenden bzw. bei jeder neu geschaffenen Position wird die Personalstruktur kreativ neu überprüft mit dem Ziel, alle möglichen innerbetrieblichen

- Humanisierungs-,
  - Automatisierungs- und
  - Entbürokratisierungs-
- Potenziale auszuschöpfen.

Dabei gehen wir davon aus, dass die meisten Positionen in größeren Unternehmen nach einer bestimmten Zeit drei Teile aufweisen:

- Ein erster Teil der Funktion wird auch in Zukunft für das Unternehmen gemäß der Vision wichtig sein und umfasst gleichzeitig interessante Aufgaben. Der Firmenaustritt eines Mitarbeitenden wird genutzt, um die Tätigkeit eines anderen Mitarbeitenden mit diesem sinnvollen Teil zu bereichern.
- Ein zweiter Teil der Funktion ist ebenfalls in Zukunft für das Unternehmen von Bedeutung, ist jedoch monoton. Es wird nun die Gelegenheit genutzt, diesen repetitiven Teil zu automatisieren.
- Ein dritter Teil war vielleicht einmal wichtig, wird es aber in Zukunft nicht mehr sein. Dieser Teil wird aufgehoben und damit ein Beitrag zur Entbürokratisierung der Organisation geleistet.

Damit wurden in diesen Unternehmen folgende Ergebnisse erzielt:

- Auf der sozialen Ebene wurde ein (kostenneutraler, z. T. kostensenkender) Beitrag zur Humanisierung der Arbeitswelt geleistet.
- Auf der marktorientierten Ebene konnten (z. T. kostenneutral) wettbewerbsnotwendige Automatisierungsmaßnahmen in Büro und Betrieb eingeleitet werden.
- Auf der wirtschaftlichen Ebene konnte überflüssige Bürokratie wirksam (und ohne soziale Kosten) abgebaut werden.
- Auf der ökologischen Ebene konnten durch den Bürokratieabbau für die Zukunft auch überflüssige Papier-, Informatik- und andere Umweltkosten vermieden werden.

Zeigt sich nach Abklärung des Grundsatzes durch den »Vorgenetzten«, dass eine (Teil- oder Vollzeit)-Stelle notwendig ist, so ist auf einer Seite eine Kurzbeschreibung des Aufgaben-, Kompetenz- und Verantwortungsbereichs sowie des aufgabenspezifischen Anforderungsprofils zu erstellen (vgl. Abbildung 33). Diese Beschreibung enthält alle aus der Unternehmensvision abgeleiteten, für die Position notwendigen Eigenschafts- und Teamrollendimensionen. Darin un-