



Roland FALB, Prok. Dipl.-Ing. Dr., Jahrgang 1958, Leiter der Personalabteilung der Steirerbrau AG.

Falb studierte Wirtschaftsingenieurwesen/Maschinenbau und war bis 1988 als Assistent am Institut für Wirtschafts- und Betriebswissenschaften der Technischen Universität Graz, mit den Forschungsschwerpunkten Organisationsentwicklung und Arbeitswissenschaft, tätig. In dieser Zeit war er auch Geschäftsführer des Österreichischen Verbandes der Wirtschaftsingenieure WIV. Falb hat in der Steirerbrau AG zunächst Funktionen im Verkaufs- und Vertriebsbereich wahrgenommen, hat später die Abteilung Beteiligungspolitik geleitet und wurde dann mit der Leitung des Personalbereiches betraut.

Strategisches Personalmanagement

Leere Worthülse oder neuer Begriffsinhalt?

Rund um das Thema "Personal" oder "Human Resources" sind in der letzten Zeit so viele neue Begriffe und Definitionen geboren worden, wie sonst nur Pilze aus dem Boden schießen. Da stellt sich natürlich die Frage, ob nur die Freude an begrifflichen Verwirrspielen ausgebrochen ist oder aber substantielle Veränderungen in den Ansprüchen an die Personalarbeit und deren Inhalte im Gange sind. Ich werde den Versuch wagen, aus der Sicht des praktizierenden Personalisten mögliche Wege aus dem Begriffsdickicht heraus in Richtung einer zielgerichteten und effizienten Personalarbeit aufzuzeigen. Die Begehrlichkeit nach fertigen Systemlösungen ist dabei verständlicherweise groß, kann aber nicht befriedigt werden. Zu unterschiedlich sind Kulturen, Herausforderungen und strategische Zielsetzungen der einzelnen Unternehmen, als daß Fertiglösungen passen könnten. Jedes Unternehmen hat im Design der Personalarbeit seine eigene individuelle Hausaufgabe zu machen.

Die Anforderungen an die Personalarbeit

Zunächst einmal scheint das Ziel der Personalarbeit in jedem Unternehmen klar zu sein. Schlagworte wie „Unsere Zukunft sind unsere Mitarbeiter“ oder schon etwas betriebswirtschaftlicher „Der Mensch ist unser wesentlichster Produktionsfaktor“ werden seit mindestens einem Jahrzehnt allorts diskutiert und beschworen. Ich gehe einmal davon aus, daß die tiefere Erkenntnis, die hinter solchen Schlagworten steckt, von uns allen rational verinnerlicht wurde. Aber leben wir diese Grundsätze auch? Und leben wir sie auch ausreichend? Haben wir nur leere Worthülsen geschaffen und Erwartungshaltungen geweckt, die wir gar nicht befriedigen können oder wollen?

Diese Fragestellungen sind nicht spezifisch für einzelne, sondern werden in allen Unternehmen gleichermaßen diskutiert. Warum solche Differenzen zwischen Wunsch und täglich gelebter Realität entstehen, hängt vielleicht damit zusammen, daß wir versuchen, unser Verhalten zu verändern, ohne

daß sich prinzipielle Einstellungen und Wertemuster geändert haben. Noch anspruchsvoller wird die Sache, wenn man gesellschaftspolitische Postulate an die betriebliche Personalarbeit formuliert, so wie Schasching dies in einem beeindruckenden Referat anlässlich des letzten WIV-Kongresses getan hat (siehe Abdruck dieses Referates in diesem Heft).

Zurück auf die Ebene der unternehmerischen Herausforderungen: Um die Unternehmenszukunft meistern zu können, gilt es, geeignete Strategien umzusetzen. Dieses Unterfangen kann nur von Erfolg gekrönt sein, wenn die dazu notwendigen Voraussetzungen vorhanden sind und die Rahmenbedingungen stimmen. In Bild 1 ist die Entwicklung des bestehenden Mitarbeiterpotentials

im Sinne des Ressourcen-Management als entscheidende Voraussetzung für den Erfolg umzusetzender Strategien dargestellt. Es bedarf keiner weiteren Erläuterung, daß diese Erkenntnis im englischen Begriff „Human Resources“ ihren deutlichen Niederschlag gefunden hat.

Damit läßt sich aber auch das Ziel der Personalarbeit klar formulieren: Auf dem Weg zur erfolgreichen Umsetzung von Strategien müssen Ressourcen neu geschaffen, verändert oder entwickelt werden. Ziel der Personalarbeit ist es, sich dabei im Sinne eines gestaltenden

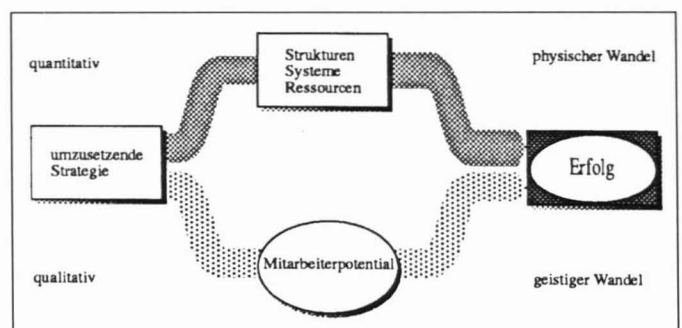


Abb. 1: Ressourcen-Management auf dem Weg zum Erfolg [1]

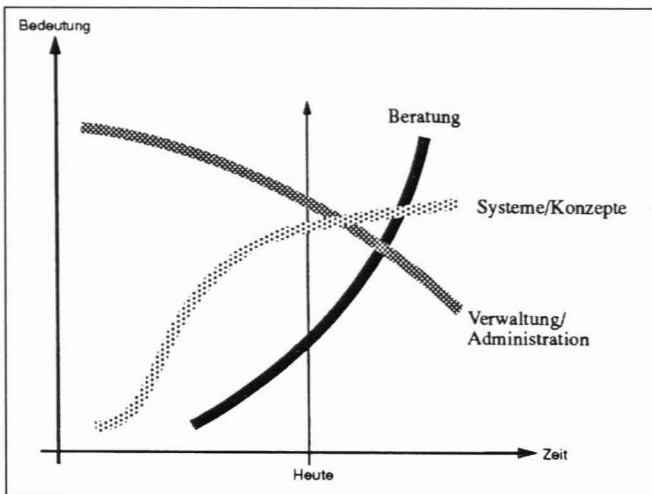


Abb. 2: Schwerpunkte in der Arbeit der Personalabteilungen [1]

Mitbegleitens auf die „Ressource“ Mensch mit seinen Einstellungen, seinem Verhalten und seinem Wissen zu konzentrieren.

Ich möchte an dieser Stelle einem Mißverständnis entgegenreten, dem oft zu begegnen ist. Personalarbeit ist nicht das Daseinsberechtigung schaffende „Hobby“ einer Personalabteilung, sondern ist als generelle Managementaufgabe aller im Unternehmen zu verstehen. Ich möchte daher auch den Begriff „Personalmanagement“ als Summenbegriff für die in der Personalarbeit notwendigen Einzelmaßnahmen verwenden. Daß Personalmanagement einer strategischen Orientierung bedarf, steht ohnedies außer Zweifel.

Einem deutlichen Wandel unterliegt damit heute auch das Selbstverständnis der Personalabteilungen. Die Kernaufgaben, nämlich das Übernehmen der Verwaltungsarbeit, die Mithilfe bei der Konzepterstellung und Systementwicklung und letztlich die beratende Funktion, haben begonnen, sich in ihren Prioritäten zueinander zu verschieben. Das Bild 2 beschreibt diese Veränderungstendenzen, wobei der Status „Heute“ in jedem Unternehmen, abhängig vom Entwicklungsstand des strategischen Personalmanagement weiter links oder rechts auf der Zeitachse anzusiedeln ist. Die Aufgabe der Personalabteilung besteht also darin, qualifizierte Beiträge in der Ressourcen-Entwicklung zu liefern, kann und darf diese Arbeit aber nicht alleine und losgelöst vom Unternehmensumfeld wahrnehmen. Oder mit anderen Worten: Die vornehmste Aufgabe der Personalabteilung besteht darin, die Führungskräfte zu unterstützen ihre

Personalarbeit richtig wahrzunehmen [1].

Die Betätigungsfelder des Personalmanagement

Wenn man Personalmanagement als umfassendes Substitut für den Begriff „Personalarbeit“ verwendet, dann lassen sich drei Betätigungsfelder schwerpunktartig

gegeneinander abgrenzen:

1. Personalmarketing
2. Personalcontrolling
3. Personalverwaltung

Es erscheint zunächst erstaunlich, daß das Personalwesen hier begriffliche Anleihen an anderen Fachgebieten nimmt. „Marketing“ und „Controlling“ sind bekannte, aber üblicherweise nicht im Zusammenhang mit dem Personalwesen verwendete Begriffe. Im Kern geht es darum, Erkenntnisse aus anderen Disziplinen bewußt in die Personalarbeit zu übernehmen. Daß dies nicht gedankenlos passieren darf, versteht sich von selbst.

Personalmarketing

Der Begriff „Personalmarketing“ wurde schon vor etwa 15 Jahren in seinen Grundzügen entworfen [3]. Er baut darauf auf, daß inhaltliche Parallelen und begriffliche Analogien zum Produktmarketing existieren. Marketing bedeutet, die unternehmenspolitischen Maßnahmen an den Bedürfnissen der Nachfrager zu orientieren. Das Personalmarketing greift diese Grundüberlegungen auf, wenn vom Personalmanagement verlangt wird, es müsse seinen Blick auf relevante Zielgruppen richten und deren Bedürfnisse in Rechnung stellen. Das bedeutet aber nichts anderes, als das Unternehmen inklusive seiner Arbeitsplätze (das Produkt) an gegenwärtige und künftige Mitarbeiter (die Kunden) zu „verkaufen“. Personalmarketing zielt jedoch primär nicht auf eine „Vermarktung von Arbeitsplätzen“, sondern meint eine grundsätzliche Denkhaltung, die sich an den Grundbedürfnissen der Kunden orientiert und stellt ein Handlungsmuster dar [2,4].

Aus dieser Feststellung lassen sich drei Aufgabengebiete des Personalmarketing ableiten:

1. Personalbeschaffung
2. Personalentwicklung
3. Personalfreisetzung

Unter **Personalbeschaffung** können alle Akquisitionsmaßnahmen verstanden werden, die den unternehmensexternen, aber auch den unternehmensinternen Arbeitskräftemarkt bearbeiten. Die Form der Akquisitionsmaßnahmen und ihre Begleitaktivitäten sind ein Kulturfaktor des Unternehmens und prägen als Teil des Erscheinungsbildes in der Öffentlichkeit das Unternehmensimage.

Ich möchte an dieser Stelle nicht verabsäumen, einen Denkansatz von Scholz zu zitieren, der vorgeschlagen hat, sich bei der Ausgestaltung des Personalmarketing das „Lambda-Modell“ vor Augen zu halten (Bild 3). Das Modell trägt diesen Namen, weil es in seiner graphischen Umsetzung eine Entsprechung zum griechischen Buchstaben Lambda aufweist [4].

Ausgangsbasis des Modells ist die Unternehmenskultur mit ihrer primären Innenwirkung. In der Unternehmenskultur spiegeln sich die akzeptierten Wertemuster wieder, die sich als typisch für die jeweilige Organisation herausgebildet haben. Trotz der verhaltensbeeinflussenden Wirkungen bleibt die Unternehmenskultur unsichtbar. Nur ein kleiner Bereich der Unternehmenskultur, sozusagen die „Spitze des Eisberges“ tritt sichtbar zutage. In diesem seinem Erscheinungsbild präsentiert sich das Unternehmen sowohl nach innen als nach außen. Sinnvoll ist dieser Bereich dann gestaltet, wenn er als Corporate Identity die tatsächlich vorhandene Kultur des Unternehmens widerspiegelt. Das Erscheinungsbild vermittelt ein Gefühl für die Persönlichkeit des Unternehmens. Dadurch erhält ein Unternehmen sein in der Außenwirkung typisches Unternehmensimage.

Die **Personalentwicklung** geht davon aus, daß bestehende Potentiale nicht unveränderlich sind, sondern im Sinne des Ressourcen-Management angepaßt und entwickelt werden können. Die Entwicklungserfordernisse leiten sich ab aus klaren Vorstellungen von der bestehenden Ausgangssituation und einem erwünschten Idealzustand. Gerade an die Personalentwicklung werden immer wieder strenge Effizienzmaßstäbe gelegt. Im Vordergrund

steht nicht „wildes Herumschulen“ sondern effiziente, zielgerichtete Entwicklungsmaßnahmen, die im Kern auf den einzelnen Mitarbeiter auszurichten sind. Personalentwicklung, will sie effizient sein, hat nicht auf Verdacht zu erfolgen, sondern muß situativ abgestimmt und maßgeschneidert sein.

Auch die **Personalfreisetzung** ist ein Teil des Personalmarketing. Die Art und Weise, wie ein Unternehmen Freisetzungsmaßnahmen bewältigt, hat nicht nur Auswirkungen auf die betroffenen Mitarbeiter, sondern wird von der Belegschaft als wesentlicher Kulturfaktor empfunden. Sozialpläne, als

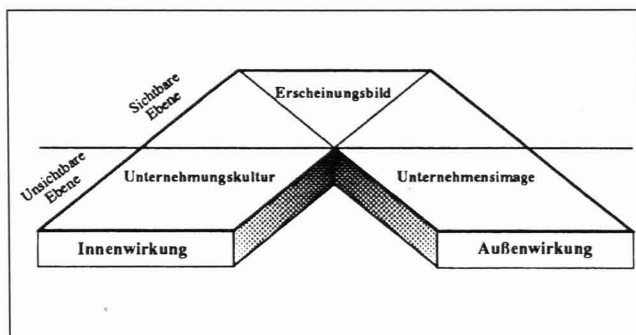


Abb. 3: Das „Lambda-Modell“ nach Scholz [4]

Beispiel, sind, um mit Herzberg zu sprechen, zwar nicht gerade Motivationsfaktoren, sollten aber zumindestens Hygienefaktoren darstellen.

Personalcontrolling

Stehen im Personalmarketing qualitative Aspekte im Vordergrund, werden nun beim Personalcontrolling, dem zweiten wesentlichen Betätigungsfeld des Personalmanagement, quantitative Größen beachtet. Auch hier findet ein Erkenntnistransfer aus einer anderen Wissensdisziplin in das Personalwesen statt. Personalcontrolling bedient sich einer Reihe von Systemen, die dem Controlling eigen sind: Ressourcen-Planung im Sinne einer Personalbedarfsplanung, Soll-/Ist-Vergleiche und Ergebnisanalysen, Erarbeiten von Maßnahmenkatalogen bis hin zu Spezialanalysen wie Fehlzeitenstatistiken, Mehrleistungsanalysen und Altersstrukturuntersuchungen. Personalcontrolling generiert Daten („Personalinformationssysteme“), mit denen der Mitteleinsatz „menschliche Arbeitsleistung“ gesteuert werden kann. Letztendlich findet das Personalcontrolling seinen Niederschlag in Kosten/Nutzen-Relationen.

Diese Überlegungen sind Teil des unternehmerischen Handelns, Personalmanagement bewegt sich ja nicht

auf einer sozialen Spielwiese, dürfen aber nicht dominante Oberhand gewinnen. In der unternehmerischen Realität sind die Betätigungsfelder des Personalmanagement nicht gleichrangige Themen, sondern weisen verschobene Proportionen auf: Der größte Bereich ist die Personalverwaltung, gefolgt vom Personalcontrolling und als kleiner Appendix fristet das Personalmarketing sein Dasein. Gerade diese unbefriedigende Realität läßt uns immer wieder kritisch über unsere Personalarbeit nachdenken.

Personalverwaltung

Die Personalverwaltung, die sich einer Reihe unterstützender Systeme, wie z.B. der Lohn- und Gehaltsverrechnung, Stellenbeschreibungen, Stellenbewertungen und Organigrammen bedient, hat begonnen, im Lichte eines gesamthaften Personalmanagement-Ansatzes an Bedeutung zu verlieren. Und dies, obwohl die Verwaltungsagenden im Laufe der Zeit nicht kleiner, sondern durch die enorme Verkomplizierung der arbeits- und verwaltungsrechtlichen Auflagen größer geworden sind. Nur durch den Einsatz moderner Technik in der Datenverwaltung ist es heute möglich, einen halbwegs erträglichen Effizienzstatus zu erreichen.

Entscheidend ist, Personalverwaltung so zu gestalten, daß sie nicht zum notwendigen Übel wird, sondern daß sie positive Impulse in Richtung der anderen Betätigungsfelder des Personalmanagement setzen kann. Die Implementierung leistungsorientierter Entgelte im Einklang mit den Zielsetzungen des Personalmarketing oder die Verbesserung und Adaption der Datenstrukturen für das Personalcontrolling sollen beispielhaft erwähnt werden.

Resümee:

Jedes Unternehmen braucht sein eigenes, für sich typisches Design im Personalmanagement. Systemlösungen passen nicht, weil sie die Individualität eines Unternehmens nicht berücksichtigen können. So unterschiedlich damit auch die einzelnen Ausprägungen von Personalmanagement sein mögen, haben die erfolgreichen Unternehmen

aber doch eines gemeinsam: Nicht Lippenbekenntnisse prägen in diesen Unternehmen die Personalarbeit, sondern der ehrliche Wille, sich täglich aufs Neue mit den Herausforderungen der Personalarbeit im Sinne eines tatsächlich gelebten Personalmanagements auseinanderzusetzen.

Literatur:

- [1] KOBİ, J.M.: Human Resources im kulturellen und strategischen Kontext, in: Orientierung (97), Bern 1990
- [2] MARR, R.: Der Mitarbeiter ist nicht Kunde, sondern Teil der Organisation, in: Management & Seminar 92/1, S. 36-40.
- [3] GAUGLER, E.: Personalmarketing und Unternehmensführung, in: Personalführung 90/2, S. 77-78.
- [4] SCHOLZ, Ch.: Personalmarketing: Wenn Mitarbeiter heftig umworben werden, in: Harvard Manager 92/1, S. 94-105

