

Personalarbeit im Wandel

Personalarbeit wird heute nicht mehr als nachgelagerte betriebliche Teilfunktion, sondern als integraler Bestandteil der Unternehmensstrategie verstanden, die sich durch vorausschauendes unternehmerisches Denken und Handeln auszeichnet.

Wie es damals war und heute ist ...

Die Bedeutung der Personalarbeit hat sich im Verlauf der vergangenen Jahrzehnte grundlegend gewandelt. Sicher gehören administrative Tätigkeiten, wie die Lohnbuchhaltung, Vertragsgestaltung oder Austrittsabwicklung, nach wie vor zu den klassischen Aufgaben einer Personalabteilung. Jedoch ist das

Personalwesen im 21. Jahrhundert keine nachgelagerte betriebliche Teilfunktion mehr, die sich durch kurzfristig reaktives Verhalten auszeichnet. Sie muss vielmehr als integraler Bestandteil der Unternehmensstrategie verstanden werden. Wirft man einen Blick zurück in die Zeiten von Minirock, Oswalt Kolle und Mondlandung, könnte man behaupten, dass gerade die 50er- und 60er-Jahre die Triebfeder wesentlicher gesellschaftlicher Veränderungen waren. Das Schlüsselwort ist allerdings gesellschaftlich. Denn betrachtet man die damalige Unternehmenslandschaft, so wird schnell klar, dass dort von der Aufbruchstimmung der neuen Generation relativ wenig zu spüren war. Vielmehr prägten Konservatismus, Bürokratismus sowie das Festhalten an traditionellen Wertvorstellungen die deutsche Unternehmenskultur. Damit ist auch wenig verwunderlich, dass es eine Personalabteilung, wie man sie im heutigen Sinne versteht, damals nicht gegeben hat. Es gab lediglich Einrichtungen wie Lohnbüros oder administrative Verwaltungseinheiten, die eine systematische Ordnungsfunktion im Unternehmen übernahmen beziehungsweise als „Erfüllungsgehilfen“ für die überaus eigenständig agierenden Führungskräfte fungierten.

Personalmanagement und Mitarbeiter im Wandel

Innerhalb der vergangenen 50 Jahre hat sich dieses Verständnis erheblich verändert. Bereits im Jahr 1970 gab es erste Ansätze zur Professionalisierung

Einen Teil der Serie verpasst?

Die bisher erschienenen Beiträge der Jahresstaffeln Betriebswirtschaft und Marketing finden Sie als PDF zum Herunterladen unter www.profirma.de, Rubrik „Wissen“.

und Spezialisierung der Personalarbeit. In erster Linie ging es dabei um die Anpassung der Mitarbeiter an die Organisation sowie die Humanisierung der Personalarbeit. Dies wurde zum Beispiel über eine Intensivierung der Personalbetreuung oder eine vermehrte Fokussierung auf die Entwicklung qualitativer Funktionen wie Aus- und Weiterbildung realisiert. In den 80er-Jahren verstärkte sich dieser Trend weiter, und spätestens seit den 90er Jahren werden Mitarbeiter zunehmend als wichtigste Unternehmens-Ressource gesehen. Die Mitarbeiter sind also nicht mehr nur Produktionsfaktoren, sondern tragen heute das Prädikat „wichtiger wertschöpfender Erfolgsfaktor“.

Personalmanagement als Wertschöpfungsfaktor

Gleichermaßen hat sich damit natürlich auch die Bedeutung der Personalarbeit gewandelt. Sicherlich gehören administrative Tätigkeiten, wie die Lohnbuchhaltung, Vertragsgestaltung oder Austrittsabwicklung, nach wie vor zu den klassischen Aufgaben einer Personalabteilung. Jedoch ist das Personalwesen im 21. Jahrhundert keine nachgelagerte betriebliche Teilfunktion mehr, die sich durch kurzfristig reaktives Verhalten auszeichnet. Aktuell kann sie eher als integraler Bestandteil der Unterneh-

THEMENÜBERSICHT:

UPDATE PERSONALARBEIT

12/08 Personalarbeit – Anforderungen und Herausforderungen

- 01/09 Personalbeschaffung und -auswahl
- 02/09 Ziele und Zielvereinbarungen
- 03/09 Rückmeldung geben, Rückmeldung leben
- 04/09 Binden und entwickeln von Mitarbeitern
- 05/09 Fördern und Fordern
- 06/09 Und wenn es so nicht mehr weiter gehen kann
- 7-8/09 Motivationsfördernde Jobgestaltung
- 09/09 Arbeitszeit und Leistungsfähigkeit
- 10/09 Führungskraft sein und Führung leben
- 11/09 Systematische Entwicklung von Leistungsträgern in der Praxis

Mit der Serie „Praxiswissen update“ können Chefs ihre betriebswirtschaftlichen Kenntnisse auf den aktuellen Stand bringen. In kompakter Form, mit anschaulichen Grafiken und praxisorientierten Checklisten bietet die Serie ein Kompendium des Unternehmerwissens. In der neuen Jahresstaffel geht es um das Personalwesen, von der Rekrutierung über die Mitarbeiterbindung bis hin zur Vorbildfunktion der Führungskraft.

mensstrategie verstanden werden, wobei sie darüber hinaus durch langfristig proaktives unternehmerisches Denken und Handeln glänzt.

Angesichts dieses Wandels drängt sich die Frage nach den Gründen für diese Entwicklungstendenzen auf. Wer oder was ist eigentlich dafür verantwortlich, dass sich die Aufgaben im Personalmanagement innerhalb der letzten Jahrzehnte so stark erweitert haben?

Ursächlichkeiten und Veränderungsdynamiken

Ganz banal betrachtet könnte man sagen: „Change happens.“ Doch ganz so einfach wollen wir es uns nicht machen. Die einschlägige Fachliteratur und das Internet fördern eine Vielzahl von Untersuchungen und Studien zu diesem Themenbereich zutage, die sich alle mit den Anlässen und Ursachen dieser Entwicklungstendenzen auseinandersetzen. Ohne zu tief in die wissenschaftstheoretischen Gefilde einzudringen, kann man die wichtigsten Auslöser und Kausalitäten kurz zusammenfassen:

Die Verkürzung von Wissenszyklen

Aufgrund der Tatsache, dass sowohl Informations- als auch Kommunikationswege immer kürzer und moderner werden, hat sich auch der Wissenstransfer beziehungsweise der gemeinsame Austausch zusehends beschleunigt.

Beispiel: In der Zeit zwischen den Jahren 1800 und 1900 hat sich das Wissen verdoppelt. Eine Verdoppelung fand ebenfalls zwischen 1900 und 1950 statt. Seit Beginn der Fünfziger dauerte es lediglich noch zehn Jahre, bis sich das Wissen verdoppelt hatte. Und heute kann alle vier Jahre eine Verdoppelung festgestellt werden.

Man kann also davon ausgehen, dass sich organisatorische Erfolgspotenziale zukünftig vermehrt aus den wissensbasierten Ressourcen der Mitarbeiter erschließen lassen, was natürlich die Sicherstellung einer adäquaten Informationsversorgung zu einem weiteren Erfordernis für das Personalmanagement macht.

Die „Dynaxität“

Als weiterer Einflussfaktor kann die Dynaxität identifiziert werden. Dieser Terminus setzt sich aus den Begriffen Komplexität und Dynamik zusammen. Durch die fortschreitende wirtschaftliche Verflechtung entstehen stets neue komplexe und unübersichtliche Konstellationen, die das Unternehmen dazu zwingt, in einem immer größer werdenden Spannungsfeld von Anforderungen zu agieren. In kürzester Zeit müssen Informationen erfasst, analysiert und daraus logische Schlussfolgerungen gezogen werden. Reichte es früher noch, Dinge linear und sequenziell zu verstehen, so sind heute vernetztes Handeln und Denken unabdingbar. Eng an die Komplexität geknüpft ist auch der Faktor Zeit. Weil der Infor-

mationsaustausch in immer kürzeren Zeitabständen möglich wird, werden auch die temporären Bearbeitungsfenster immer enger. Wurden Nachrichten früher beispielsweise in Briefen mit Kutschen auf lange Reisen geschickt, erreichen Nachrichten heute innerhalb weniger Sekunden, per Mausclick, Fax oder Mobiltelefon ihren Empfänger, was die am Informationsaustauschprozess Beteiligten zur unmittelbaren Reaktion zwingt.

Die Technologisierung

Technologischer Fortschritt gerade im Bereich sich ständig modernisierender Kommunikations- und Informationstechniken ist nach wie vor ein heiß diskutiertes Thema. Weil die Grenzen von Raum und Zeit immer mehr verschwimmen und dadurch auch die Zahl der Kontaktmöglichkeiten exponentiell zunimmt, werden nicht nur neue Arbeitstechniken, sondern auch ganz neue Mitarbeitertypen benötigt.

Die Internationalisierung

Internationalisierung und Globalisierung sind die Trendbegriffe des 21. Jahrhunderts. Die Weltmärkte rücken, nicht zuletzt bedingt durch die zunehmende Technologisierung, immer näher zusammen. Dies lässt nicht nur den Konkurrenzkampf auf nationalen sowie internationalen Märkten anwachsen, sondern steigert auch den von der Gesellschaft ausgeübten Druck auf die Kosten und die Qualität der angebotenen Produkte und Dienstleistungen. Unternehmen sind dabei unter anderem im Umgang mit stetig wachsenden Handelsvolumina, mit der zunehmenden Vernetzung von Märkten und Unternehmen, der Liberalisierung von Finanzmärkten, dem Abbau von Protektionismus sowie dem wachsenden Wettbewerb um Fachkräfte gefordert.

Der Wertewandel

Doch nicht nur die Wirtschaft und Technik, auch die Gesellschaft selbst hat sich in den vergangenen 50 Jahren erheblich verändert. Vergleicht man die Werteorientierung der westlichen Bevölkerung von früher mit den heutigen ➤

Checkliste

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

- > Ist das Personalmanagement ein integraler Bestandteil Ihrer Unternehmensstrategie?
- > Wird die strategische Ausrichtung der von Ihnen geleisteten Personalarbeit vom Unternehmen anerkannt?
- > Gibt es in Ihrem Unternehmen mindestens eine verantwortliche Person für den Personalbereich?
- > Werden Personalentscheidungen von ihrer Bedeutung her ähnlich gewichtet wie Entscheidungen in anderen Bereichen?
- > Existiert ein Organisations- oder Personalhandbuch, anhand dessen sich Ihre Mitarbeiter über Werte und Verhaltensnormen Ihrem Unternehmen informieren können?
- > Sind Ihre personalpolitischen Ziele mit Ihren Unternehmensstrategien und -zielen sowie Ihrer Unternehmenspolitik vereinbar?
- > Existiert in Ihrem Unternehmen eine langfristige Zeitplanung, welche vom strategischen Personalmanagement unterstützt wird?

LITERATUR-TIPPS

WELT MIT ZUKUNFT.

ÜBERLEBEN IM 21. JAHRHUNDERT

Autoren: Franz-Josef Rademacher/
Bert Beyers; Murmann Verlag, Ham-
burg, 2007; 224 Seiten, 16 Euro;
ISBN 978-3-938017-86-9.

DER SECHSTE KONDRATIEFF

Wege zur Produktivität und Vollbe-
schäftigung im Zeitalter der Informa-
tion. Die langen Wellen der Konjunk-
tur und ihre Basisinnovation;

Autor: Leo A. Nefiodow;
Rhein-Sieg Verlag, 2007;
272 Seiten, 20 Euro;
ISBN: 978-3-9805144-4-6

WERTORIENTIERTES PERSONALMANAGEMENT –

ein Beitrag zum Unternehmenserfolg.

Hrsg.: Deutsche Gesellschaft für Per-
sonalführung; W. Bertelsmann Verlag,
Bielefeld 2004, 114 Seiten, 29 Euro,
ISBN 3-7639-3188-0

HRM – EINE EINFÜHRUNG

Schriftlicher Lehrgang HRM, Lektion 1;

Autoren: Thomas Bartscher/Juliane
Frick; Haufe Akademie GmbH,
Freiburg, 2008

Wertvorstellungen, lassen sich immen-
se Unterschiede feststellen.

Beispiel: Eine zu Beginn der 50er-Jahre in
Deutschland durchgeführte Studie mit
der Frage nach den Erziehungszielen
ergab zunächst eine Gleichverteilung
bei den Werten Selbstständigkeit, frei-
er Wille und Gehorsam, Unterordnung
(jeweils 28 Prozent). Knapp 50 Jahre
später legten lediglich noch neun Pro-
zent der Befragten Wert auf Gehorsam
und Unterordnung. Selbstständigkeit
und freier Wille hingegen erreichten
eine Zustimmung von zum Teil mehr
als 65 Prozent.

Werte und Wertorientierung haben sich
aber nicht nur im Hinblick auf die Erzie-
hungsziele gewandelt. Untersuchungen
von Rosenstiel und Comelli (2001) zu-

folge lassen sich darüber hinaus auch
weitere Veränderungstendenzen fest-
halten:

- > Abwendung von der Arbeit als einer
Pflicht
- > Anstieg der Bedeutung von Freizeit
- > Erhöhung der Ansprüche in Bezug
auf die eigene Selbstverwirklichung
- > Betonung von Gleichheit und
Gleichberechtigung
- > Fokussierung auf die eigene
Gesundheit
- > Hochschätzung einer ungefährdeten
und bewahrten Natur.

Betrachtet man diese Entwicklung im
unternehmerischen Kontext, ist fest-
zustellen, dass der eben beschriebene
gesellschaftliche Wertewandel hier auf
zweierlei Ebenen betrachtet werden
sollte. Berücksichtigt werden müssen
nicht nur die Mitarbeiter, die in ihrer Ar-
beit immer mehr nach Sinn und Selbst-
erfüllung suchen. Auch die Ansprüche
der Kunden an die konsumierten Pro-
dukte sind stark gestiegen.

... und was die Zukunft bringt?

Wovon auf jeden Fall ausgegangen
werden kann ist, dass sich die beschrie-
benen Entwicklungstendenzen künftig
noch weiter verschärfen werden. Das
bedeutet, dass leistungsfähiges und
motiviertes Personal sich zum wesent-
lichen Erfolgs- und Wettbewerbsfaktor
für Unternehmen entwickeln wird.

Demografische Herausforderungen

Hinzu kommen weitere bereits abseh-
bare Trends, wie die demografische Ent-
wicklung. Die vom Statistischen Bun-
desamt im Jahr 2006 vorgenommene
Bevölkerungsvorausberechnung für
Deutschland zeigt, dass sich die Schere
zwischen Alt und Jung weiter öffnen
wird. Die Zahl der 80-Jährigen und Äl-
teren wird sich von heute knapp vier
Millionen auf zehn Millionen Menschen
im Jahr 2050 mehr als verdoppeln. Auf-
grund der niedrigen Geburtenrate wird
gleichzeitig die Anzahl der Jugendlichen
im Ausbildungsalter deutlich abneh-
men. Leben heute etwa vier Millionen
Menschen im Alter von 16 bis 20 Jahren

in Deutschland, werden es im Jahr 2020
nur noch knapp drei Millionen sein.
Dies hat natürlich auch Auswirkungen
auf die Unternehmen und die dort gelei-
stete Personalarbeit, denn nicht nur der
Fachkräftemangel wird ein Thema sein
(in Bezug auf Rekrutierung und Aus-
und Weiterbildung), auch die alternde
Belegschaft stellt neue Anforderungen
an die Ausgestaltung personalwirt-
schaftlicher Handlungsspielräume (bei-
spielsweise altersgerechte Arbeitsplät-
ze, Arbeitszeitmodelle).

Management von Diversität

Ein weiterer Schwerpunkt, der durch
den weiter voranschreitenden Wer-
tewandel auf die Personalmanager
der Zukunft einwirken wird, ist das
Thema Diversity-Management, sprich
der organisatorische Umgang mit
Verschiedenheit(en). Das Personalma-
nagement wird dabei nicht nur ver-
mehrt kulturelle Schnittstellenarbeit
leisten müssen, es wird ebenso noch
stärker im Umgang mit der individu-
ellen Leistungsmotivation der Mitarbei-
ter gefordert sein.

Generelle Reaktions- und Handlungsalternativen

Leistungsorganisation

Aus den aufgezeigten aktuellen und
zukünftigen Herausforderungen für die
Personalarbeit lässt sich ableiten: Unter-
nehmen, die in der Lage sein wollen, die
wirtschaftlichen, technischen und ge-
sellschaftlichen Anforderungen zu ma-
nagen und den Ansprüchen ihrer Kun-
den zu genügen, benötigen in erster Linie
qualifiziertes und motiviertes Personal.
Oder anders formuliert: Der Erfolg oder
Misserfolg eines Unternehmens wird
zukünftig ganz entscheidend von der
Leistungsfähigkeit und -willigkeit seiner
Mitarbeiter abhängen. ◀

Der Autor:

Prof. Dr. Thomas Bartscher

lehrt an der Hochschule Deggendorf
Personalmanagement und ist Referent
bei der Haufe Akademie Freiburg.