

Lektion 3

Personalplanung

Autor: Prof. Dr. Thomas Träger

Schriftlicher Lehrgang

HR-Management

In 12 Lektionen zum Zertifikat

Fachliche Leitung

Prof. Dr. Thomas Bartscher

Hinweis des Herausgebers:

© 11/2013, Herausgeber dieser Lektion des schriftlichen Lehrgangs ist die Haufe Akademie GmbH & Co. KG, Freiburg. Wir weisen darauf hin, dass das Urheberrecht sämtlicher Texte und Grafiken in dieser Lektion bei dem Autor und das Urheberrecht des Lehrgangs als Sammelwerk bei dem Herausgeber liegen. Die begründeten Urheberrechte bleiben umfassend vorbehalten. Jede Form der Vervielfältigung z. B. auf drucktechnischem, elektronischem, fotomechanischem oder ähnlichem Wege – auch auszugsweise – bedarf der ausdrücklichen, schriftlichen Einwilligung sowohl des Herausgebers als auch des jeweiligen Autors der Texte und Grafiken. Es ist Lehrgangsteilnehmern und Dritten nicht gestattet, die Lektionen oder sonstigen Unterrichtsmaterialien zu vervielfältigen.

LESEPROBE



Prof. Dr. Thomas Träger

Dr. Thomas Träger hat eine Professur für Organisation und Personalwesen an der Steinbeis Hochschule Berlin (SHB). Weiterhin ist er selbstständiger Unternehmensberater mit Sitz in Landshut. Unter dem Leitsatz „Fakten für Entscheider“ findet er für kleine und mittelständische Unternehmen messbare Lösungen in den Bereichen Organisation und Personal. Vor Aufnahme der Beratungstätigkeit im Jahr 2003 war Dr. Träger wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl Organisation und Personalwesen der Universität Passau und dort unter anderem mit dem Thema Personalplanung befasst. Prof. Dr. Träger ist Autor zahlreicher Publikationen und Dozent bei verschiedenen Institutionen.

LESEPROBE

Der Lehrgang wurde von der Hochschule Deggendorf hinsichtlich der fachlichen und didaktischen Qualität geprüft und zertifiziert. Die Hochschule Deggendorf, University of Applied Sciences, wird in Hochschulrankings regelmäßig als innovative Hochschule ausgezeichnet.

LESEPROBE

Inhaltsverzeichnis

1	Einstieg in die Personalplanung	6
1.1	Jedes Unternehmen braucht eine Personalplanung	6
1.2	Ziele, Aufgaben und Teilbereiche der Personalplanung	8
1.3	Zeitliche Dimension der Personalplanung	10
1.4	Organisation der Personalplanung	11
2	Rahmenbedingungen der Personalplanung	14
2.1	Das Fundament der Planung	14
2.2	Rechtliche Rahmenbedingungen	15
2.3	Unternehmens- und Personalstrategie	17
2.4	Erkenntnisse der Personalforschung	19
3	Personalbedarfsplanung	26
3.1	Ziele und Vorgehensmodell der Personalbedarfsplanung	26
3.2	Definition der Mitarbeitergruppen	28
3.3	Analyse der aktuellen Personalsituation	29
3.3.1	Personalstrukturanalyse	30
3.3.2	Qualifikationsanalyse	39
3.4	Prognose des Personalbestands	40
3.4.1	Einflussfaktoren des Personalbestands	40
3.4.2	Personalflussplan – Abgangs-/Zugangstabelle	41
3.4.3	Prognose mit Markov-Ketten	43
3.5	Prognose des Bruttonpersonalbedarfs	46
3.5.1	Einflussfaktoren des Brutto-Personalbedarfs	47
3.5.2	Systematik der Prognosewerkzeuge	49
3.5.3	Ableitung aus Budgets	50
3.5.4	Globale Personalbedarfsprognose	51
3.5.5	Detaillierte Personalbedarfsermittlung	58
3.5.6	Gesetzlich vorgeschriebene Stellen	61
3.5.7	Berücksichtigung des Reservebedarfs	62
3.6	Bestimmung des Nettopersonalbedarfs	64
4	Planung der Personalbeschaffung und Personalfreisetzung	66
4.1	Aufgabe der Personalbeschaffung und -freisetzung	66
4.2	Personalbeschaffungsplanung	66
4.3	Personalfreisetzungsplanung	67
5	Personalentwicklungsplanung	72
6	Personalkostenplanung	74
7	Personaleinsatzplanung	78
7.1	Kurzfristige Personaleinsatzplanung	78
7.2	Langfristige Personaleinsatzplanung	79

LESEPROBE

Lernkontrolle zu dieser Lektion.....	81
Literaturverzeichnis	83

In dieser Lektion wird bei der Bezeichnung von Personen die männliche Form verwendet, um die Lesbarkeit zu erleichtern. Selbstverständlich sind stets weibliche und männliche Personen gleichermaßen gemeint. Wir bitten dafür um Verständnis.

LESEPROBE

2 Rahmenbedingungen der Personalplanung

2.1 Das Fundament der Planung

Bei ihrer Durchführung muss die Personalplanung einige Rahmenbedingungen berücksichtigen. Personalplanung vollzieht sich nicht im luftleeren Raum. Sie muss sich an die geltenden Gesetze und Vorschriften halten. Daher bilden die rechtlichen Rahmenvorgaben das Fundament, das den Spielraum aller Planungen verbindlich determiniert.

Das Unternehmen formuliert auf diesem Fundament seine Strategie. Die Strategie benennt die langfristigen Ziele des Unternehmens und legt Mittel und Wege zur Zielerreichung fest. Die Unternehmensstrategie ist umfassender als die Personalstrategie und steht daher im Zweifel über dieser. Aus der Unternehmensstrategie abgeleitet oder in Abstimmung mit ihr entsteht die Personalstrategie. Sie ist die wichtigste Determinante der Personalplanung.

Jede fundierte Planung benötigt Informationen. Diese erhält die Personalplanung durch die Personalforschung: Berufs-, Umfeld-, Arbeitsmarkt- und Imageforschung sind die Säulen der Personalforschung und liefern planungsrelevante Erkenntnisse.

Rechtliche Rahmenbedingungen, Personalstrategie und Personalforschung: Auf diesem Fundament und diesen Säulen baut die Personalplanung auf. Ihre Planungsergebnisse werden später in der operativen Personalarbeit umgesetzt.

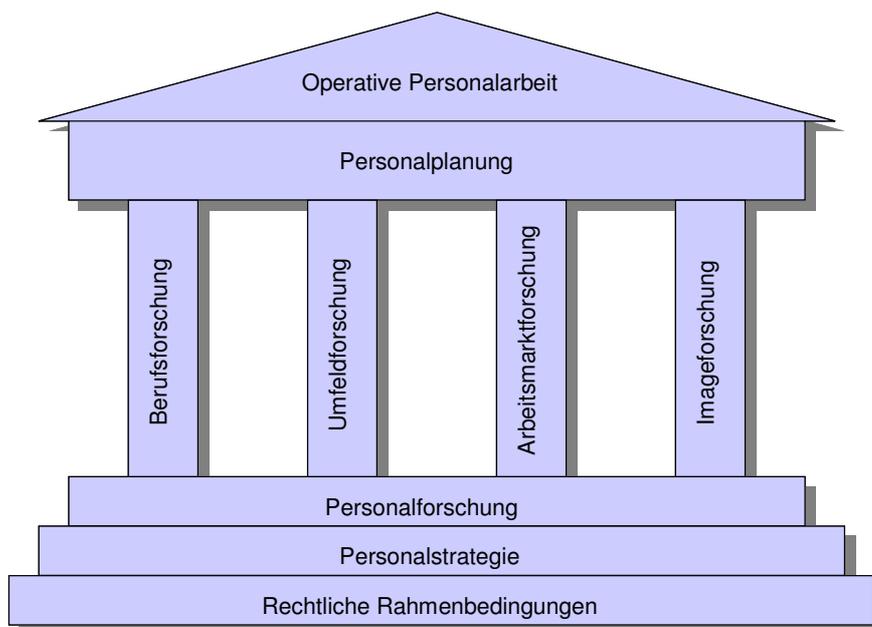


Abbildung 4: Fundament der Personalplanung

LESEPROBE

2.2 Rechtliche Rahmenbedingungen

Die Gesetze und Verordnungen schaffen den Rahmen, in dem sich Personalplanung vollzieht. Die meisten der genannten Gesetze dienen dem Schutz der Mitarbeiter in speziellen Arbeitsfragen, manche sichern auch die Mitarbeiterbeteiligung an der Willensbildung rund um die Personalplanung.

Grundsätzlich gelten für jede Teilfunktion der Personalplanung die arbeitsrechtlichen Gesetze. Gemäß dem Rechtsgrundsatz, dass ein spezielleres Gesetz ein allgemeineres verdrängt („Lex specialis derogat lex generalis“), ist die Existenz von Spezialvorschriften immer zu prüfen. Ebenso sind bei einem tarifvertragsgebundenen Betrieb stets dessen kollektivrechtliche Regelungen zu beachten.

Wichtige Gesetze für die Teilfunktionen der Personalplanung

Die folgende Tabelle richtet sich nach Kador und Pornschlegel, 2004:

Planungsbereich	Berücksichtigung folgender Gesetze:
<ul style="list-style-type: none"> • Personalbedarfs- und -beschaffungsplanung 	<ul style="list-style-type: none"> • BGB §§ 611–630 • Arbeitnehmerüberlassungsgesetz • Arbeitsförderungsgesetz
<ul style="list-style-type: none"> • Personalfreisetzungsplanung 	<ul style="list-style-type: none"> • BGB • Kündigungsschutzgesetz • Sozialgesetzbücher III und IX • Teilzeit- und Befristungsgesetz • Mutterschutzgesetz
<ul style="list-style-type: none"> • Personalentwicklung 	<ul style="list-style-type: none"> • Berufsbildungsgesetz • Arbeitsförderungsgesetz • Betriebsverfassungsgesetz
<ul style="list-style-type: none"> • Personaleinsatzplanung 	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitszeitgesetz • Teilzeit- und Befristungsgesetz • Jugendarbeitsschutzgesetz • Mutterschutzgesetz • Schwerbehindertenrecht • Arbeitsschutzgesetz • Verordnungen zur Arbeitssicherheit • Heimarbeitsgesetz
<ul style="list-style-type: none"> • Personalkostenplanung 	<ul style="list-style-type: none"> • Entgeltfortzahlungsgesetz • Verordnung über das Kurzarbeitergeld

LESEPROBE

Wichtige Rahmenbedingungen des Betriebsverfassungsrechts

Das Betriebsverfassungsrecht betrifft die Personalplanung unmittelbar: Nach § 92 BetrVG hat der Arbeitgeber „den Betriebsrat über die Personalplanung, insbesondere über den gegenwärtigen und künftigen Personalbedarf sowie über die sich daraus ergebenden personellen Maßnahmen und Maßnahmen der Berufsbildung anhand von Unterlagen rechtzeitig und umfassend zu unterrichten“.

Allerdings kann der Betriebsrat die Personalplanung nicht erzwingen, er hat kein Initiativ- oder Mitbestimmungsrecht. Daraus folgt, dass der § 92 BetrVG nur angewendet werden kann, wenn a) der Arbeitgeber eine Personalplanung durchführt und b) ein Betriebsrat existiert.

Praxistipp

Der Arbeitgeber hat den Betriebsrat gemäß § 92 (I) BetrVG „umfassend“ über die Personalplanung zu unterrichten. In der Praxis herrscht oft Unsicherheit, was dies konkret bedeutet. Juristen vertreten die Meinung, dass zu einer umfassenden Unterrichtung folgende Unterlagen schriftlich dem Betriebsrat ausgehändigt werden müssen (Bontrup 2001):

- Personalbedarfs-, Personalbeschaffungs-, Personalentwicklungs-, Personaleinsatz-, Personalfreisetzungsplanung sowie die dazugehörige Personalkostenplanung;
- Stellenbeschreibungen, Stellenpläne und Anforderungsprofile;
- Arbeitszeitvolumen und Einsatzzeiten der Mitarbeiter;
- Unterlagen zu geplanten Rationalisierungsmaßnahmen, dies umfasst Änderungen an der Arbeitsorganisation, Umstellungen auf neue Maschinen oder veränderte Betriebsanlagen;
- Einrichtung zusätzlicher Schichten oder der Abbau von Schichten;
- Personalprognosen, dazu gehören Aufstellungen zu Pensionierungen/Verrentungen, Erziehungsurlaube, Teilnahmen am Bundesfreiwilligendienst, dem freiwilligen sozialen Jahr oder dem freiwilligen ökologischen Jahr;
- sonstige Personalstatistiken: Krankenstand, Urlaub, Fluktuation;
- Analysen der Personalstruktur: Alter, Geschlecht, Jugend-, Schwerbehinderten- und Ausländeranteil sowie Aufstellungen über die Beschäftigungsgruppen.



LESEPROBE

Quintessenz

Praktiker sollten zur Klärung rechtlicher Rahmenbedingungen zunächst ermitteln, ob das Unternehmen an Tarifverträge gebunden ist und ob ein Betriebsrat existiert.



2.3 Unternehmens- und Personalstrategie

Ein wesentliches Betätigungsfeld der Unternehmensführung ist die Bestimmung, Formulierung und Umsetzung einer Unternehmensstrategie. Mit ihr bestimmt das Unternehmen seine langfristigen Ziele und legt Mittel und Wege zu deren Erreichung fest.

Die Unternehmensstrategie befasst sich grundlegend mit der Auswahl von Produkt-Markt-Bereichen, in denen das Unternehmen heute und zukünftig tätig sein wird, sowie der Art und Weise, wie man sich in diesen Bereichen dem Wettbewerb stellen wird.

Unter Geschäftsbereichsstrategie – im Englischen als *Business Strategy* bezeichnet – verstehen wir den Teil der unternehmerischen Gesamtstrategie, der auf die Wettbewerbsposition einer bestimmten geschäftlichen Grundlage des Unternehmens gerichtet ist. Eine solche geschäftliche Grundlage ist zum Beispiel ein relativ selbstständig am Markt operierender Geschäftsbereich, der im Rahmen der Unternehmensstrategie ein eigenes Produkt-Markt-Konzept verfolgt.

Auf letzter Ebene unterscheiden wir die funktionalen Teilstrategien. Sie werden auch als Funktionsbereichsstrategien bezeichnet. Die Funktionsbereichsstrategien stellen die interne Konkretisierung der Geschäftsbereichsstrategien dar und lassen sich aus den sie umgebenden Strategien stimmig herleiten. Diese Strategieebene legt die Ziele und Maßnahmen der Funktionsbereiche (Personal, F&E, Beschaffung, Produktion, Absatz etc.) fest.

LESEPROBE

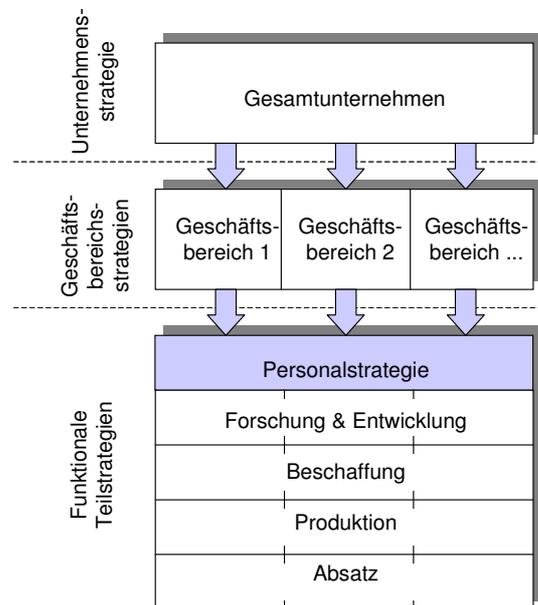


Abbildung 5: Von der Ebene der Unternehmensstrategie zu den funktionalen Teilstrategien

Das geschilderte Vorgehen zur Ableitung von funktionalen Teilstrategien ist in der Praxis der übliche Weg. Wenn wir an dieser Stelle vereinfachend die Unternehmensstrategie mit der Unternehmensplanung gleichsetzen, können wir als Beleg die bereits genannte „Studie Personalplanung 2009“ (Haufe 2009) heranziehen. Dort ergab die Frage nach der Abstimmung zwischen Unternehmens- und Personalplanung folgendes Bild:



Abbildung 6: Abstimmung zwischen Personal- und Unternehmensplanung

Die Ergebnisse bestätigen die Dominanz der Unternehmensplanung über eine funktionale Teilplanung wie diejenige der Personalplanung. In 36 % der befragten Unternehmen werden die Planungen verglichen und bei Abweichungen wird die Personalplanung angepasst. Darin kommt eine einseitige Ziel-

LESEPROBE

Mittel-Beziehung zum Ausdruck, die den Faktor Personal als Ressource zur Zielerreichung sieht.

Modernes Personalmanagement gibt sich mit dieser eher passiven Rolle nicht mehr zufrieden: Ansätze der ressourcenorientierten Unternehmensführung sehen die Mitarbeiter und deren Kompetenzen als wesentlichen Faktor in der Erklärung von Leistungsunterschieden zwischen Unternehmen.

Nach dieser Sichtweise dreht sich der Ziel-Mittel-Ansatz um: Die Personalausstattung des Unternehmens bestimmt nun, welche strategischen Optionen überhaupt realisierbar sind. Dass dieses Verständnis in der Praxis noch nicht angekommen ist, zeigt im Rahmen dieser Studie der geringe Anteil von lediglich 9 %, bei dem die Unternehmen von der Personalseite ausgehend die Unternehmensplanung – sofern erforderlich – anpassen.

Immerhin 24 % der Unternehmen dieser Studie gehen nach eigenem Bekunden einen Mittelweg: Dort werden Unternehmens- und Personalplanung verglichen und beidseitig harmonisiert.

2.4 Erkenntnisse der Personalforschung

Die Personalforschung liefert der Personalplanung Informationen, die diese als weitgehend unveränderliche Eckdaten der Planung akzeptieren muss. Weitgehend unveränderlich sind die Daten deshalb, da sie außerhalb des Unternehmens geschaffen werden. Zur Personalforschung gehören die folgenden Teilbereiche (Bühner 2004):

- Berufsforschung,
- Umfeldforschung,
- Arbeitsmarktforschung,
- Imageforschung.

Berufsforschung

Die Berufsforschung befasst sich mit den Inhalten einzelner Berufsbilder und der Systematik der Berufe insgesamt. Ziel ist es, der Personalplanung stets exakt sagen zu können, welche Fähigkeiten und Kenntnisse mit einer Ausbildung bzw. einem Studium vermittelt werden. Diese Information wird benötigt, damit in der Planung die zu den betrieblichen Anforderungen passenden Berufsbilder berücksichtigt werden können.

Aus folgenden zwei Gründen ist die Berufsforschung regelmäßig durchzuführen:

- Berufe verändern sich: Durch neue Maschinen, Techniken und Verfahren ändern sich auch die durch Ausbildung bzw. Studium vermittelten Fähigkeiten und Kenntnisse.

LESEPROBE

- Berufe und betriebliche Anforderungen sind nicht deckungsgleich: Selten werden die mit einem Berufsbild verbundenen Kompetenzen die betrieblichen Anforderungen zu 100 % abdecken. Fehlende Fähigkeiten müssen dann durch eine interne Personalentwicklung geschult werden. Da sich die Anforderungen des Unternehmens ändern, sind die Personalentwicklungsbedarfe laufend zu ermitteln.

Beispiel

Die Berufsausbildung zum Fachinformatiker kann mit zwei unterschiedlichen Schwerpunkten erfolgen: Systemintegration und Anwendungsentwicklung.

Die Berufsforschung erarbeitet die Unterschiede zwischen beiden Ausbildungsrichtungen und stellt die Informationen der Personalplanung zu Verfügung. Diese kann darauf aufbauend ermitteln, ob zur Deckung einer vakanten Position eher die eine oder die andere Fachrichtung geeigneter erscheint.



Die benötigten Informationen bezieht die Berufsforschung von der Bundesagentur für Arbeit, aus den Ausbildungsplänen der IHKs, Handwerkskammern bzw. weiterer berufsausbildender Institutionen sowie aus den Studienplänen der Hochschulen.

Umfeldforschung

Die Umfeldforschung analysiert die außerbetrieblichen Rahmenbedingungen, unter denen das Unternehmen seine Personalplanung durchführen muss. Dazu gehören politische, rechtliche, technologische, gesellschaftliche und konjunkturelle Daten sowie deren Entwicklung.

Diese Daten der Umfeldforschung ermöglichen den Blick voraus, in die Planungszukunft. Mit ihnen will die Umfeldforschung bereits heute erfassen, was morgen für das Unternehmen eine Nebenbedingung der Personalarbeit sein wird.

Das Analysefeld der Umfeldforschung ist sehr breit. Konkret befasst sich die Umfeldforschung unter anderem mit folgenden personalplanungsrelevanten Sachverhalten:

- **Politisches Umfeld**
 - Veränderungen im politischen Wertesystem sowie den beschäftigungsrelevanten Aussagen der Parteiprogramme.
 - Informationsquellen sind Publikationen der Regierung, der Parteien aber auch von Verbänden und Gewerkschaften.

LESEPROBE

Beispiel

Viele Frauen sind hochqualifiziert, stehen aber wegen der Erziehung ihrer Kinder dem Arbeitsmarkt nicht zur Verfügung. Politisch angestoßene Programme zur Förderung des Wiedereinstiegs in den Beruf und zur Tagesbetreuung von Kindern machen dieses Personalpotenzial tendenziell wieder für die Wirtschaft verfügbar. Politische Maßnahmen wie das seit 2013 gezahlte Betreuungsgeld wirken in die entgegengesetzte Richtung und machen die Erwerbstätigkeit tendenziell weniger attraktiv.



- **Rechtliches Umfeld**

- Veränderungen im Arbeits-, Tarifvertrags-, Sozialversicherungs- und Betriebsverfassungsrecht.
- Als Informationsquellen dienen Gesetzentwürfe, Veröffentlichungen des Gesetzgebers, juristische und arbeitsrechtliche Fachzeitschriften sowie Kongresse.

Beispiel

Die Anhebung des Renteneintrittsalters und die damit verbundene längere Beschäftigungsdauer älterer Arbeitnehmer haben Auswirkungen auf die Personalplanung. In der Folge werden zunächst weniger Mitarbeiter altersbedingt ausscheiden, weshalb in den Jahren der Umstellung auf das höhere Renteneintrittsalter bei sonst vergleichbaren Bedingungen weniger Personal beschafft werden muss. Die Umfeldforschung informiert die Personalplanung über diese geplante Änderung und ihre Auswirkungen.



- **Technologisches Umfeld**

- Veränderungen in Prozesstechnologien, Rationalisierungsmöglichkeiten, frühzeitige Beobachtung neuer Basistechnologien.
- Zur Informationsgewinnung wertet die Umfeldforschung Fachzeitschriften sowie Messen und Kongresse aus.

LESEPROBE

Beispiel

RFID steht für Radio Frequency Identification. RFID-Chips werden zum drahtlosen Austausch von Informationen verwendet. Die Technologie dieser Chips ist inzwischen ausgereift und die Chips können günstig produziert werden. Der zunehmende Einsatz der RFID-Technologie wird die Logistik revolutionieren: Zum Beispiel muss beim Wareneingang nicht mehr durch Mitarbeiter die Vollständigkeit einer Lieferung geprüft werden, dies übernehmen nun Scanner. Für die Personalplanung bedeutet dies, dass manche Stellen in der Logistik zukünftig wegfallen bzw. die Mitarbeiter an anderer Stelle im Unternehmen eingesetzt werden können.



- **Gesellschaftliches Umfeld**

- Veränderungen in den Wertvorstellungen der Gesellschaft, ihrer Altersstruktur, Migrationsbewegungen etc.
- Informationsgewinnung aus Studien, statistischen Veröffentlichungen.

Beispiel

Die anhaltend niedrige Geburtenrate verdeutlicht bereits heute, dass wir mit Fachkräften anderer Nationen planen müssen.

2012 wurden 673.500 Kinder geboren. Das Statistische Bundesamt geht davon aus, dass diese Geburtenzahl bis 2020 jährlich konstant bleibt. Danach, wenn die geburtenschwächeren Jahrgänge in das Alter der Familiengründer kommen, kann die absolute Zahl der Geburten nur konstant bleiben, wenn die Geburtenrate ansteigt. Danach sieht es aktuell nicht aus. Als Folge der entstehenden Geburtenlücke könnte die Zahl der Beschäftigten bis 2050 von heute 41 auf 25 Millionen schrumpfen.



- **Konjunkturelles Umfeld**

- Veränderungen der Branchenkonjunktur und deren Bedeutung für die Verfügbarkeit von Personal, z. B. drohender Fachkräftemangel.
- Informationsquellen sind Veröffentlichungen des Statistischen Bundesamtes sowie der Branchen-/Arbeitgeberverbände.

LESEPROBE

Beispiel

Der Branchenverband BITKOM veröffentlichte zur CEBIT 2009 eine von ihm beauftragte Studie des Karlsruher Fraunhofer Instituts für System- und Innovationsforschung ISI, wonach die Bruttowertschöpfung und Beschäftigung der Branche sich in den nächsten zwei Jahrzehnten verdoppeln werde. Bis 2030 stehe ein Beschäftigungswachstum von 80 Prozent bevor, was ca. 452 000 neuen Arbeitsplätzen entspricht. Qualifiziertes Fachpersonal wird Mangelware ...

**Arbeitsmarktforschung**

Die Arbeitsmarktforschung betrachtet das Arbeitskräftepotenzial innerhalb und außerhalb des Unternehmens. Die Einbeziehung des internen Arbeitsmarktes unterscheidet die Arbeitsmarkt- von der Umfeldforschung. Neben der Entwicklung der Arbeitsmarktzahlen und des Personalpotenzials interessieren vor allem die strukturelle Zusammensetzung des Arbeitskräftepotenzials sowie die Bereiche Arbeitsorganisation und Anreizsysteme.

Viele der Informationen kann die Arbeitsmarktforschung auf einfache Art über das Statistische Bundesamt beziehen. Beispielhaft wird hier der Wandel der Alterspyramide dargestellt:

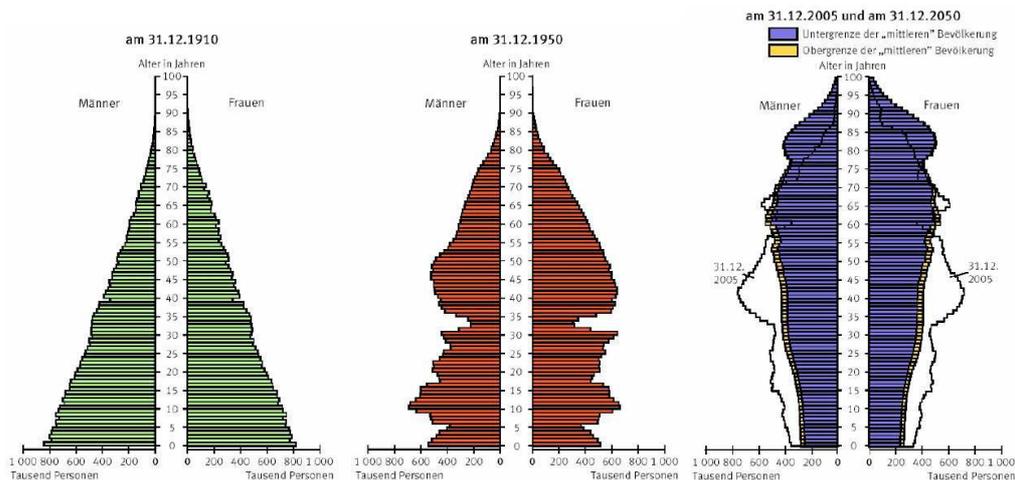


Abbildung 7: Die Alterspyramide 1910, 1950, 2005 und 2050

LESEPROBE

Praxistipp

Wertvolle Informationen für Ihre Personalplanung finden Sie auf den Internetseiten des Statistischen Bundesamtes, <http://www.destatis.de/>

Das Statistische Bundesamt ist eine selbstständige Bundesoberbehörde. Rund 2.700 Beschäftigte in Wiesbaden, Bonn und Berlin sind damit befasst, statistische Informationen zu erheben, zu sammeln, aufzubereiten sowie die Ergebnisse ihrer Analyse in Publikationen darzustellen.

**Imageforschung**

Jedes Unternehmen ist darauf angewiesen, in den Augen möglicher Mitarbeiter als „guter“ Arbeitgeber zu erscheinen. Dies gilt umso mehr, je stärker das Unternehmen im Kampf um Fachkräfte steht: Bei zwei ansonsten vergleichbaren Beschäftigungsverhältnissen wird sich ein Bewerber für das Unternehmen entscheiden, das seiner Meinung nach mehr Reputation genießt oder dessen Unternehmenskultur nach außen freundlicher wirkt.

Die Imageforschung ermittelt das Fremdbild des Unternehmens bei relevanten Personalgruppen. Dazu gehören neben potenziellen Bewerbern auch die bereits im Unternehmen beschäftigten Mitarbeiter sowie Partner am Arbeitsmarkt, z. B. Arbeitsvermittler und Zeitarbeitsfirmen. In einem sehr weiten Sinn gehören dazu sogar Schüler, Azubis und Studenten, obwohl diese dem Arbeitsmarkt aktuell noch gar nicht zur Verfügung stehen.

Beispiel

Jährlich erscheinen im Herbst im „manager magazin“ Untersuchungsergebnisse zu den beliebtesten Arbeitgebern Deutschlands. Dabei werden rund 18.000 Studenten der Fächergruppen Wirtschaft und Ingenieurwesen von 108 Universitäten nach ihrem Wunscharbeitgeber gefragt.

Nach wie vor ungebrochen ist das Interesse der Bewerber für die deutsche Automobilindustrie. Wie auch in den letzten Jahren konnten sich die deutschen Autohersteller Porsche, Audi und BMW so die vordersten Plätze sichern. Die Bewerber schätzen an diesen Firmen die Präsenz auf weltweiten Absatzmärkten und damit die Möglichkeit, im Ausland zu arbeiten.



Die Imageforschung stellt ihre Ergebnisse der Personalplanung sowie weiteren Stellen im Unternehmen zur Verfügung. Zwar kann das Image eines Unternehmens kurzfristig kaum geändert werden, langfristig ist eine Umpositionierung in der Wahrnehmung des Personals jedoch möglich. Welche Kom-

LESEPROBE

munikationskanäle dabei genutzt werden können, zeigt beispielhaft für den Bereich der Krankenhäuser das Ergebnis einer Studie aus dem Jahr 2004:

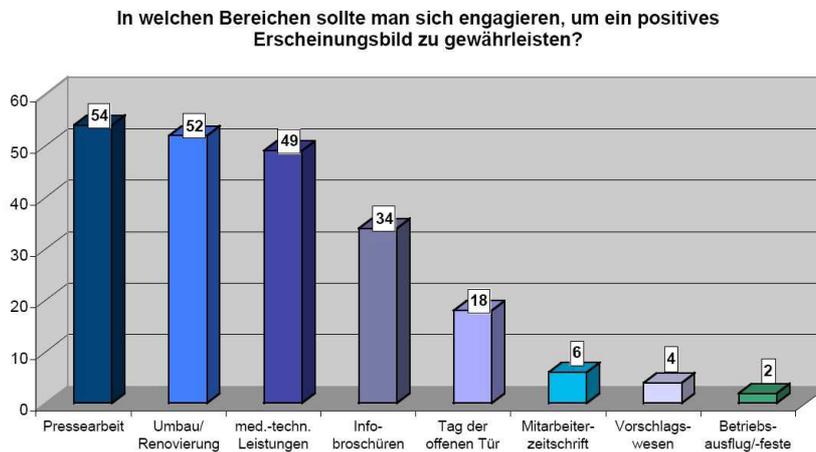


Abbildung 8: Bereiche der Imagewerbung (Baum 2004)

Lektion 7

Unternehmenskultur

Autoren: Prof. Dr. Thomas Bartscher und Juliane Stöckl

Schriftlicher Lehrgang

HR-Management

In 12 Lektionen zum Zertifikat

Fachliche Leitung: Prof. Dr. Thomas Bartscher

Hinweis des Herausgebers:

© 01/2014, Herausgeber dieser Lektion des schriftlichen Lehrgangs ist die Haufe Akademie GmbH & Co. KG, Freiburg. Wir weisen darauf hin, dass das Urheberrecht sämtlicher Texte und Grafiken in dieser Lektion bei dem Autor und das Urheberrecht des Lehrgangs als Sammelwerk bei dem Herausgeber liegen. Die begründeten Urheberrechte bleiben umfassend vorbehalten. Jede Form der Vervielfältigung z. B. auf drucktechnischem, elektronischem, fotomechanischem oder ähnlichem Wege – auch auszugsweise – bedarf der ausdrücklichen, schriftlichen Einwilligung sowohl des Herausgebers als auch des jeweiligen Autors der Texte und Grafiken. Es ist Lehrgangsteilnehmern und Dritten nicht gestattet, die Lektionen oder sonstigen Unterrichtsmaterialien zu vervielfältigen.



Prof. Dr. Thomas Bartscher

Professor für Human Resources Management, Organisation und Dienstleistungsmanagement an der Technischen Hochschule Deggendorf. Wissenschaftlicher Leiter des Weiterbildungszentrums der Technischen Hochschule Deggendorf „Deggendorf Institute of Management & Technology“ (dimt). Assoziierter Partner der Goldpark GmbH, Unternehmensberatung, Frankfurt.

Thomas Bartscher verfügt über langjährige Erfahrungen in verschiedenen personalwirtschaftlichen Verantwortungsbereichen. Seit 1998 vertritt er die Lehr- und Forschungsgebiete Human Resources Management, Organisation, Beziehungsmanagement und Performance Improvement an der Technischen Hochschule Deggendorf. Als Trainer und Unternehmensberater ist er seit 20 Jahren für Industrie- und Dienstleistungsunternehmen, Non-Profit-Organisationen und öffentliche Unternehmen tätig.

Seine Arbeitsschwerpunkte sind: Strategisches Personalmanagement, Gestaltung und Begleitung von komplexen Changeprozessen, Personal-/Organisationsentwicklung.



Dipl.-Bw. (FH), M.A. Juliane Stöckl

Juliane Stöckl, Bankkauffrau und Dipl.-Bw. (FH), absolvierte ihr Betriebswirtschaftsstudium an der University of Applied Sciences – Hochschule Deggendorf im Studienschwerpunkt Dienstleistungsmanagement und schloss 2009 ihr Zweitstudium mit dem Master of Arts im Fach Personalmanagement an der Hochschule Regensburg ab.

Seit über fünf Jahren arbeitet sie für Industrie-, Dienstleistungsunternehmen und Non-Profit-Organisationen im Consultingbereich mit den Schwerpunkten Human Resource Management, Organisationsentwicklung und Change Management. Darüber ist sie als Dozentin an verschiedenen Hochschulen und Einrichtungen auf den Fachgebieten Betriebliches Management, HRM und Organisation tätig. Als Autorin und Mitautorin veröffentlichte sie bisher zahlreiche Artikel, Fachbücher und Studienbriefe.

Ihre Arbeitsschwerpunkte sind: Kompetenzmanagement, Change Management, Personal-/Führungskräfteentwicklung.

LESEPROBE

LESEPROBEHOCHSCHULE
DEGGENDORF
UNIVERSITY

Der Lehrgang wurde von der Hochschule Deggendorf hinsichtlich der fachlichen und didaktischen Qualität geprüft und zertifiziert. Die Hochschule Deggendorf, University of Applied Sciences, wird in Hochschulrankings regelmäßig als innovative Hochschule ausgezeichnet.

LESEPROBE

Inhaltsverzeichnis

1	Unternehmenskulturen.....	6
1.1	Begriff und Bedeutung.....	6
1.2	Aufbau von Unternehmenskulturen.....	9
1.3	Kulturtypen.....	12
1.3.1	Kulturdifferenzierung nach Ansoff.....	13
1.3.2	Kulturdifferenzierung nach Deal/Kennedy.....	14
1.3.3	Kulturdifferenzierung nach Kets de Vries/Miller.....	15
1.4	Funktionen von Kulturen.....	18
2	Unternehmenskultur, -strategie und -identität	21
2.1	Zusammenwirken Unternehmenskultur und -strategie.....	21
2.2	Die Bedeutung der Unternehmensidentität.....	22
2.3	Kulturwandel.....	23
2.3.1	Passiver Kulturwandel.....	24
2.3.2	Aktiver Kulturwandel.....	25
3	Kultur und Mitarbeiter	28
3.1	Die Entwicklung des Menschenbildes.....	28
3.2	Der „homo cultus“.....	29
4	Kultur und HRM	31
4.1	Personalarbeit als Einflussfaktor auf die Kultur.....	32
4.2	Kultur als Einflussfaktor auf die Personalarbeit.....	36
4.3	Kulturelle Typologierungsversuche und HRM.....	38
4.3.1	HRM und das stärkenbetonte Orientierungsprofil nach Gomez.....	39
4.3.2	HRM und das vierdimensionale Orientierungsprofil nach Bleicher.....	41
4.4	Gründe für eine kulturbewusstes Personalmanagement.....	44
4.5	Die Bedeutung des HRM im interkulturellen Kontext.....	46
4.5.1	Kulturunterschiede.....	46
4.5.2	Interkulturelle Kompetenz.....	51
4.5.3	Interkulturelle Personalarbeit.....	53
5	Ausgewählte Felder kulturbewusster Personalarbeit	56
5.1	Informations- und Kommunikationskultur.....	56
5.2	Vertrauenskultur.....	58
5.3	Innovationskultur.....	61
5.4	Teamkultur.....	63
5.5	Konfliktkultur.....	67
5.6	Fehler- und Lernkultur.....	70
6	Management Summary	73

LESEPROBE

7	Lernkontrolle zu dieser Lektion	75
7.1	Unternehmenskulturen	75
7.2	Unternehmenskultur, -strategie und -identität	79
7.3	Kultur und Mitarbeiter	80
7.4	Kultur und HRM	81
7.5	Ausgewählte Felder kulturbewusster Personalarbeit	83
	Quellenverzeichnis	85

In dieser Lektion wird bei der Bezeichnung von Personen die männliche Form verwendet, um die Lesbarkeit zu erleichtern. Selbstverständlich sind stets weibliche und männliche Personen gleichermaßen gemeint. Wir bitten dafür um Verständnis.

LESEPROBE

1 Unternehmenskulturen

Sicherlich sind Ihnen z. B. als Mitarbeiter, Kunde oder Lieferant eines Unternehmens schon einmal bestimmte typische Verhaltensweisen in und von Unternehmen aufgefallen. So haben Sie vielleicht erlebt, dass in einigen Organisationen die Mitarbeiter überaus freundlich sind, während dies bei anderen weniger der Fall war. Oder Sie mussten bei Unternehmen schon mal lange warten, bis Sie bedient wurden, während Sie wiederum bei anderen sofort bedient wurden. Dann gibt es Unternehmen, die mit ihren Innovationen und Neuheiten immer als Erster am Markt sind, und andere, die eher „hinterherhinken“. Manche Unternehmen sind eher risikoscheu und brauchen grundsätzlich sehr lange, um wichtige Entscheidungen zu treffen, während andere gerne Wagnisse eingehen und bei wichtigen Entscheidungen nicht lange zögern.

Die eben beschriebenen Merkmale sind allesamt sichtbare Elemente einer Unternehmenskultur. Der wesentlich größere Teil der Unternehmenskultur ist dagegen kaum sichtbar.

Gerne möchten wir Ihnen nachfolgend die wesentlichen Inhalte und Aspekte einer Unternehmenskultur näherbringen. Bevor wir uns jedoch speziell mit der Unternehmenskultur im Kontext des Personalmanagements beschäftigen, möchten wir zunächst den Begriff und die Bedeutung der Unternehmenskultur klären, verschiedene Kulturkonzepte erläutern und den Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur, -strategie und -identität aufzeigen.

1.1 Begriff und Bedeutung

Der Kulturbegriff an sich ist schon so alt wie die Menschheit selbst. Abgeleitet aus dem lateinischen *cultura*, was so viel bedeutet wie Bearbeitung, Pflege, Bebauung, findet man den Begriff im heutigen Sprachgebrauch in vielerlei Bereichen wieder.

Beispiel für den Gebrauch des Begriffes Kultur (Quelle:

http://de.wikipedia.org/wiki/Kultur_%28Begriffskl%C3%A4rung%29)

Materielle Kultur = gesellschaftlich geprägte Gesamtheit von Gegenständen wie Werkzeugen, Bauten, Schmuckstücken einer Gruppe von Menschen

Immaterielle Kultur = gesellschaftlich geprägte Gesamtheit von immateriellen Gütern einer Gruppe von Menschen

Alltagskultur (auch *Volkskultur*) = Gebräuche, Gewohnheiten und Gegenstände des Alltags, die nicht als Kultur im üblichen Sinne von Kunst, Wissenschaften, Religion, Sprache, Ethik etc. bezeichnet werden



LESEPROBE

4 Kultur und HRM

Neben wesentlichen Rollen und Aufgaben des Personalmanagements kann diesem auch eine wichtige kulturspezifische Bedeutung beigemessen werden. Es kann sogar so weit gegangen werden zu sagen, dass Unternehmenskultur und Personalarbeit in starker wechselseitiger Beziehung zueinander stehen (vgl. Abb. 12).

Die Kultur kann dabei sowohl Bedingung als auch Folge personalwirtschaftlichen Handelns sein, da sie nicht nur das Verhalten von Führungskräften und Mitarbeitern beeinflusst, sondern auch Auswirkungen auf die betrieblichen Interaktionsprozesse hat.

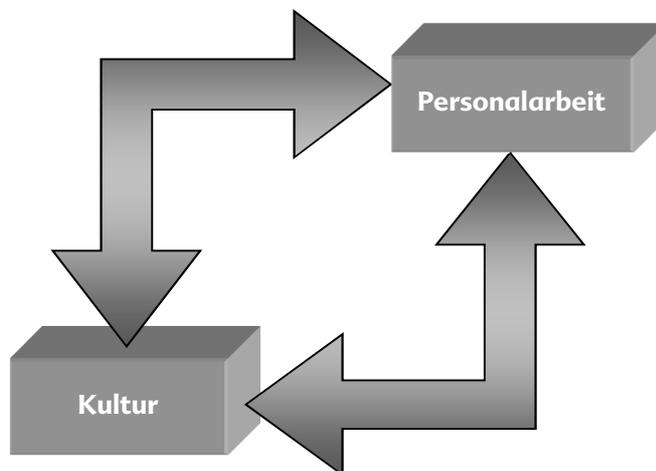


Abb. 12: Beziehung von Personalarbeit und Kultur (vgl. Weinand, 2000, S. 55)

Beispiele

Unternehmenskultur Hewlett Packard (Quelle: www.hp.com/de)

„Wir haben das Vertrauen in unsere Mitarbeiter sowie Achtung und Respekt vor ihrer Persönlichkeit. Wir legen besonderen Wert auf das hohe Niveau unserer Leistungen und Beiträge. Wir legen unserem Team kompromisslose Integrität zugrunde. Wir erreichen unsere Unternehmensziele im Team. Wir fordern und fördern Flexibilität und Innovation.“

Unternehmenskultur BMW (Quelle: www.bmwgroup.com)

Hochleistungskultur

„Nicht nur unser technisches Know-how, auch unsere Unternehmenskultur hebt uns deutlich von anderen Unternehmen ab. Unsere Unternehmenskultur ist dem Qualitätsanspruch unserer Produkte entsprechend eine Hochleistungs-Kultur.“



LESEPROBE

„Wir wollen uns stets gegenseitig anspornen, noch besser zu werden, noch bessere Produkte anzubieten. Das geht nur mit einem ausgeprägten Teamgeist. Nur in der Sicherheit eines funktionierenden Teams sind kritische Reflexion und selbstkritische Weiterentwicklung möglich.“

„Weil wir uns mit Respekt und Wertschätzung begegnen, verbindet unsere Mitarbeiter ein starkes Wir-Gefühl – die entscheidende Bedingung für den Erfolg. Zufriedene und motivierte Mitarbeiter stellen für uns einen unschätzbaren Wettbewerbsvorteil dar.“

4.1 Personalarbeit als Einflussfaktor auf die Kultur

Das Personalmanagement trägt maßgeblich zur Gestaltung von Unternehmenskulturen bei. So kann durch eine gezielte Personalarbeit, beispielsweise durch die vermehrte Fokussierung auf den Erhalt bzw. die Festigung bestehender Kulturen, ungewollten Kulturentwicklungen entgegengewirkt werden.

Eine weitere Aufgabe des Personalmanagements ist es, neue Organisationsmitglieder über die im Unternehmen vorherrschenden und gelebten Normen, Werte und Verhaltensweisen in Kenntnis zu setzen bzw. sie darauf einzustimmen.

Nachfolgend soll der Einfluss der Personalarbeit auf die Kultur anhand ausgewählter personalwirtschaftlicher Aspekte verdeutlicht werden. Betrachtet werden sollen die Ebenen:

- Personalbeschaffung,
- Personalimplementierung,
- Anreizpolitik,
- Personal- und Organisationsentwicklung,
- Personalfreistellung.

Personalbeschaffung

Oftmals erfolgt bereits durch die Bestimmung der Zielgruppe eine erste Vorabdefinition der Kulturpassung im Hinblick auf zukünftige Mitarbeiter. Ähnliches ist bei der Auswahl der Bewerber bzw. auch bei der Entscheidung für oder gegen einen Kandidaten festzustellen. Nicht selten werden diejenigen Bewerber intuitiv bevorzugt, die Übereinstimmungen in den Grundannahmen und Wertvorstellungen der Unternehmung aufweisen, wodurch bewusst oder unbewusst eine aktive Kulturerhaltung anvisiert wird.

LESEPROBE

Praxistipp

Nutzen Sie die Möglichkeit, Ihre zukünftigen Mitarbeiter bereits vor der Festeinstellung kennenzulernen bzw. deren Passung zu Ihrer Unternehmenskultur zu prüfen, indem Sie Praktika, Werkstudententätigkeiten, Ferienarbeit oder Probearbeit anbieten. Nicht nur Sie als Unternehmen, auch der Mitarbeiter erhält somit einen Einblick in die Arbeits- und Denkweisen des jeweils anderen, und Sie minimieren somit das Risiko einer Fehlentscheidung bzw. Fehleinstellung.

**Personalimplementierung**

Wurde ein passender Bewerber ausgewählt, ist es Aufgabe des Personalmanagements, im Rahmen der betrieblichen Sozialisation den Neuling in die bestehenden Kulturstrukturen einzuführen. Ziel ist es, dem neuen Mitarbeiter die im Unternehmen vorherrschenden Riten, Rituale, Symbole, Wertvorstellungen und Verhaltensmuster zu vermitteln. Die Weitergabe kann durch eindeutige Kommunikations- und Interaktionsprozesse oder durch Beobachten und Nachfragen erfolgen. Dabei bestimmen die bereits im Unternehmen tätigen Kulturmitglieder, inwieweit sie sich für innovative, kulturverändernde Werte- und Einstellungsmuster öffnen.

Praxistipp

Eine geeignete Maßnahme, neuen Mitarbeitern die im Unternehmen existierenden Rituale, Symbole oder Wertvorstellungen zu vermitteln, stellt beispielsweise die Ernennung eines Paten oder Mentors dar. Je nach Position nimmt ein Kollege oder eine Führungskraft diese Rolle ein und begleitet das neue Organisationsmitglied durch die ersten Wochen bzw. Monate im Unternehmen. Dabei ist es nicht nur seine/ihre Aufgabe, die soziale und persönliche Integration des Neuankömmlings zu fördern, sondern darüber hinaus diesem auch die geschriebenen und ungeschriebenen Regeln und Gesetze zu vermitteln und somit auch dessen kulturelle Integration zu unterstützen.

**Anreizpolitik**

Anreizsysteme haben erhebliche Auswirkung auf das Leistungsverhalten der Organisationsmitglieder und daher auch auf die kulturelle Stabilität und Entwicklung von Unternehmen. Die Anreizpolitik kann deshalb auch als Katalysator für kulturelle Normen und Werte bezeichnet werden. Grundsätzlich sollte aber das Personalmanagement darauf achten, dass das Verhältnis von Anreizen und Leistungsbeiträgen ausgewogen ist. „Werden die gebotenen Anreize von den Kulturmitgliedern als nicht zufriedenstellend empfunden, so

LESEPROBE

ist zu erwarten, dass sie ihre Teilnahmeentscheidung bzw. ihre Entscheidung über rollenkonformes Verhalten, d. h. kulturkonformes Verhalten, revidieren, wodurch es zu Beitragseinbußen und Kulturinstabilitäten kommt“ (Weinand, 2000, S. 60).

Quintessenz

Kultur bzw. Leistungsverhalten kann aktiv durch Anreizsysteme gesteuert werden.

**Personal- und Organisationsentwicklung**

Die Entstehung von Kulturen lässt sich als dynamischer Lernprozess beschreiben, wobei die Kultur an sich als Resultat dieses Prozesses verstanden werden kann. Gemeinsames Wissen führt dabei zu Lernschleifen, durch die Handlungen und Verhaltensweisen entstehen und gesteuert werden.

Die Grafik 13 veranschaulicht die Beziehung zwischen Wissen, Lernen und Kulturentstehung.

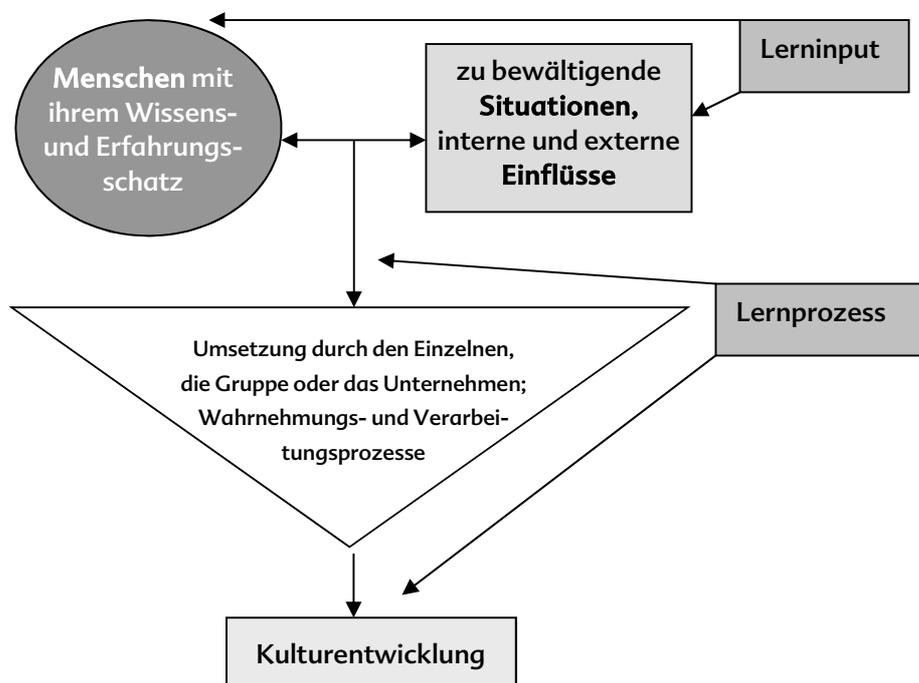


Abb. 13: Zusammenhang zwischen Lernen und Kulturentwicklung (vgl. Weinand, 2000, S. 63)

Unabhängig davon, ob Organisationen sich verändern müssen oder ob die Personalabteilung gezielte Maßnahmen zur Förderung von Mitarbeitern ergreift, resultiert daraus immer ein Lernprozess. Dieser betrifft letztendlich die Entwicklung der Unternehmenskultur.

LESEPROBE

Quintessenz

Kultur entwickelt sich aus Lernprozessen heraus.

**Personalfreistellung**

Die Freisetzung von Mitarbeitern hat ebenso wie die Anreizgestaltung oder die Förderungspolitik wesentlichen Einfluss auf die Stabilität und Entwicklung von Unternehmenskulturen. Unternehmen, die plötzlich sehr hohe Fluktuationsraten haben, laufen zum Beispiel Gefahr, dass durch das Ausscheiden von Kulturmitgliedern und das Eintreten neuer Kulturträger sich gemeinschaftlich verbindende Elemente auflösen und dies zu Kulturinstabilitäten führt. Schlimmstenfalls können dadurch sogar ganze Kulturen auf lange Sicht von der Bildfläche verschwinden.

Auf der anderen Seite kann die Freisetzung von kulturellen Quertreibern aber auch zu einer positiven Weiterentwicklung der Kultur beitragen, da potenzielle Störenfriede nun keine Möglichkeit mehr haben, permanent kleine „Kulturbrände“ zu schüren.

Beispiele

Unternehmenskultur Deutsche Telekom (Quelle: vgl. Telekom, 2006, S. 31)

Auch für die Deutsche Telekom hat die Kultur eine große Relevanz. Sie setzt auf eine kontinuierliche Entwicklung einer zukunftsorientierten Unternehmenskultur, da dieses als unverzichtbare Basis für den Organisationserfolg und die persönliche Entfaltung der Mitarbeiter gesehen wird. Die Förderung der Unternehmenskultur erfolgt dabei durch verschiedene Instrumente und Initiativen, wie z. B. der Implementierung des Konzernleitbildes T-SPIRIT, der Einführung des Verhaltenskodex Code of Conduct oder 360°-Feedback-Prozesse für die Führungskräfte.

**Quintessenz**

Das Ausscheiden von Mitarbeitern als Kulturträger kann sowohl positive als auch negative Auswirkungen auf die Kulturentwicklung des Unternehmens haben.



LESEPROBE

4.2 Kultur als Einflussfaktor auf die Personalarbeit

Die Personalarbeit hat nicht nur Auswirkungen auf die Kulturentwicklung. Auf der anderen Seite beeinflusst die Kultur auch die Personalarbeit. Die Mitarbeiter eines Unternehmens haben gemeinsame Verhaltens- und Wertemuster, die personalpolitische Entscheidungen tangieren.

Welche Bedeutung die Kultur für das HRM hat bzw. welche Probleme jeweils auftreten können, soll nun in Anlehnung an die zuvor bereits unter 4.1 diskutierten Handlungsfelder der Personalwirtschaft näher erläutert werden.

Die hier angeführten Beispiele sollen deutlich machen, dass es zur Aufgabe des Personalmanagements gehört, die kulturbedingten Ursachen personalwirtschaftlicher Problemstellungen zu identifizieren und bestmöglich zu minimieren:

Personalbeschaffung

Nehmen wir an, ein potenzieller Bewerber lehnt ein Beschäftigungsangebot ab oder bewirbt sich gar nicht erst im Unternehmen. Eine mögliche Ursache für eine solche Entscheidung können zum Beispiel unvereinbare Wert- und Normvorstellungen sein. Das heißt, dass die eigenen wünschenswerten Kulturvorstellungen nicht mit den im Unternehmen real existierenden übereinstimmen.

Auch können aus Unternehmenssicht wahrgenommene Kulturunterschiede dazu führen, dass eine Zusammenarbeit scheitert. So kann es vorkommen, dass eine Führungskraft einen Bewerber ablehnt, da sie bei ihm vermeintliche Differenzen, z. B. in Bezug auf im Unternehmen gelebte Sprach- und Umgangsformen, feststellt. Eine derart begründete Haltung gegen einen Kandidaten basiert jedoch häufig auf der subjektiven Wahrnehmung des Einzelnen, was nicht selten zu Fehlurteilen durch Voreingenommenheit führt.

Praxistipp

Beurteilungsfehler können Sie minimieren, indem Sie die Personalauswahl nach dem „Mehr-Augen-Prinzip“ gestalten. Beziehen Sie beispielsweise die Fachabteilung, das Personalreferat oder den Abteilungsleiter/nächsthöheren Vorgesetzten in Ihre Entscheidungen mit ein.



Eine strategische Herangehensweise an die Suche nach den besten bzw. geeignetsten Mitarbeitern ist ein wesentlicher Aspekt bei der Personalbeschaffung. Dabei werden eine aktive Vorgehensweise und Eigeninitiative; insbesondere für weniger namhafte Unternehmen; immer wichtiger. Das **Employer Branding** gewinnt daher gerade für klein- und mittelständische Betriebe

LESEPROBE

zunehmend an Bedeutung. Unter Employer Branding versteht man den langfristigen und nachhaltigen Aufbau einer Arbeitgebermarke, sowohl im Innen- als auch im Außenverhältnis.

Um ein positives Bild über das Unternehmen bzw. seine Kultur bei den Bewerbern zu generieren, ist das Erzeugen eines einheitlichen Arbeitgeberauftritts unumgänglich. Um dies zu erreichen, stellen immer mehr Unternehmen hierfür eigens Mitarbeiter ein, die sich ausschließlich um das Thema Employer Branding kümmern.

Die Entwicklung eines professionellen und nachhaltigen Employer Branding senkt nicht nur die Personalbeschaffungskosten, sondern stärkt darüber hinaus auch die Arbeitszufriedenheit, was sich nicht zuletzt wiederum auch positiv auf die Unternehmenskultur des Unternehmens auswirkt.

Personalimplementierung

Es kann vorkommen, dass ein Mitarbeiter nicht erfolgreich in eine Abteilung integriert wird. Dies kann daraus resultieren, dass eine nach außen sehr stark abgegrenzte Gruppenkultur existiert und der Schutz der Gruppe oberste Priorität genießt. Neue Mitarbeiter rutschen sehr schnell in eine Außenseiterposition, da die Gruppe keine „Eindringlinge“ zulässt. Um dies zu vermeiden, gibt es einige Maßnahmen, die Sie als Unternehmen treffen können:

- Von Beginn an klare Abgrenzung von Aufgabenbereichen und Verantwortlichkeiten.
- Offizielle Vorstellung des neuen Mitarbeiters.
- Erstellen eines Einarbeitungsplanes, in dem jeder Mitarbeiter der neuen Abteilung einen kleinen Part (Betriebsbesichtigung, Ansprechpartner bei Fachfragen, Arbeitsplatzunterweisung etc.) übernimmt.
- Regelmäßige Abteilungs- und Teamtreffen.
- Kontinuierliche Feedbackgespräche.
- Großraumbüros.
- Gemeinsame Aktivitäten (Abteilungsausflug).
- Etc.

Ein weiteres Phänomen stellt die Ineffizienz von neu zusammengewürfelten Arbeitsgruppen dar. Mögliche Motive für eine geringe Leistung können gegenseitige Antipathien (z. B. Mobbing) oder unvereinbare Meinungs- und Verhaltensunterschiede zwischen den einzelnen Mitgliedern sein. Insbesondere der Vorgesetzte sollte über die Stimmungen, Probleme und Beziehungen innerhalb seiner Abteilung Bescheid wissen und frühzeitig intervenieren, um einer Eskalation von Konflikten vorzubeugen. Das Setzen von klaren Regeln und Grenzen ist dabei ebenso hilfreich wie eine permanente Aufklärung und Informationsarbeit. Darüber hinaus sollte im Betrieb grundsätzlich eine Vertrauensperson benannt werden, die den Mitarbeitern als Ansprechpartner für Probleme zur Verfügung steht.

LESEPROBE

Anreizpolitik

Bei der Anreizpolitik kann es vorkommen, dass die von Organisationen gesetzten Anreize ihre angestrebte Wirkung nicht immer voll entfalten. Infolgedessen kann sich Unzufriedenheit und Unlust unter den Mitarbeitern ausbreiten, was u. a. auch zu Leistungsrestriktion, Absentismus, Fluktuation und häufigen Krankheitsmeldungen führen kann. Ein möglicher Grund für eine derartige Entwicklung könnte mit dem Wertewandel erklärt werden. Veränderte Wertehaltungen schwächen die Wirkung monetärer Anreize ab (Post-materialismus) und die Mitarbeiter reagieren auf die eigentlich förderlichen Stimuli mit Ablehnung und kontraproduktiver Leistung.

Personalentwicklung

Auch das Verbot zu lernen bzw. das Nicht-Lernen-Wollen, -Können der -Dürfen kann kulturbedingte Gründe haben. Aufgrund von Differenzen zwischen unternehmerischen und persönlichen Denk- und Einstellungsmustern werden unterschiedliche Standpunkte vertreten, die schließlich zu erheblichen Konflikten führen. Die Kultur bestimmt dabei, inwieweit Neues als Bedrohung oder als Selbstverständlichkeit aufgefasst wird. Da Lernen hauptsächlich mit Veränderungen und neuen Erfahrungen einhergeht, ist es entscheidend, wie die Kultur Lernprozessen gegenübersteht.

Personalfreistellung

Last but not least kann auch die Personalfreistellung aufgrund kulturbedingter Probleme erfolgen. Hier ist die Unvereinbarkeit von individuellen Normen und Werten mit den Ansichten und Praktiken des Unternehmens oft genannte Ursache dafür, dass sich Mitarbeiter zu einer Trennung vom Unternehmen entschließen.

Quintessenz

Das Personalmanagement beeinflusst die Kultur gleichermaßen, wie die Kultur das Personalmanagement beeinflusst.

**4.3 Kulturelle Typologisierungsversuche und HRM**

Im Nachfolgenden soll nun noch der Bezug zwischen den kulturellen Typologisierungsversuchen und der Personalarbeit an sich hergestellt werden. Dabei sollen insbesondere die Orientierungsprofile von Gomez und Bleicher jeweils näher betrachtet werden.

LESEPROBE

4.3.1 HRM und das stärkenbetonte Orientierungsprofil nach Gomez

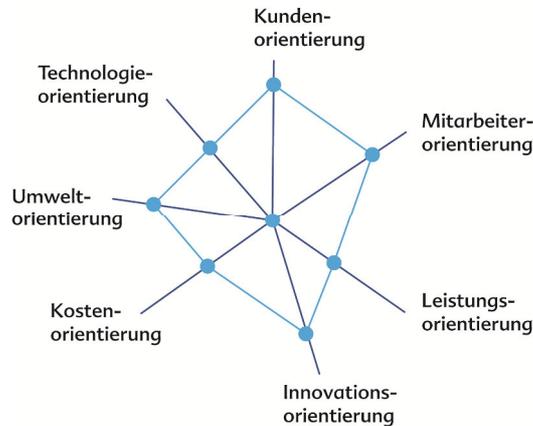


Abb. 14: Stärkenbetontes Orientierungsprofil nach Gomez (vgl. Gomez, 1993, S. 164)

Auch in der Personalarbeit spielt die **Kundenorientierung** eine wichtige Rolle. Dabei ist die interne von der externen Kundenorientierung zu unterscheiden. Während es bei der internen Kundenorientierung primär um die Mitarbeiter geht, sind bei der externen ausschließlich die Kunden und Lieferanten angesprochen. Das bedeutet, Personalarbeit sollte nicht nur an den Bedürfnissen der Mitarbeiter ausgerichtet sein, sondern gleichermaßen auch an denen der Kunden.

Beispiel

Interne Kundenorientierung:

Die Weiterbildungsmaßnahmen werden an dem Wissensstand und an den Potenzialen der Mitarbeiter ausgerichtet.

Externe Kundenorientierung:

Vertriebsmitarbeiter erhalten Verkaufsschulungen und Workshops im Bereich Verhandlungsmanagement.



Die **Mitarbeiterorientierung** greift das Argument der internen Kundenorientierung weitestgehend wieder auf und bezieht sich auf die Berücksichtigung der Wünsche und Bedürfnisse der Mitarbeiter durch die Personalarbeit bzw. die Personalabteilung.

Beispiel

Die Personalabteilung steht jederzeit für Auskünfte und Fragen im personalwirtschaftlichen, rechtlichen und bei Bedarf auch im persönlichen Bereich als Ansprechpartner zur Verfügung.



LESEPROBE

Die **Leistungsorientierung** ist ebenfalls eine wichtige Komponente der Personalarbeit. Jegliche Maßnahmen, die von der Personalabteilung getroffen werden, sollten dem Leistungsgedanken zugrunde liegen. Das bedeutet nicht nur die Auswahl effektiver Instrumente, sondern auch deren effizienten Einsatz. Als Gegenpart zur Leistungsorientierung steht die **Kostenorientierung**. In den meisten Unternehmen sind die Personalkosten einer der größten Kostenfaktoren. Dabei entfallen neben den Lohnkosten insbesondere auf die Weiterbildung erhebliche Kostenanteile. Da jedoch Weiterbildung und Qualifizierung von Mitarbeitern (z. B. aufgrund der Halbwertszeit von Wissen) heutzutage eine wichtige Rolle für den Unternehmenserfolg spielen, ist es für Unternehmen enorm wichtig, den Spagat zwischen Personalkosten und -investition möglichst gewinnbringend zu vollziehen.

Beispiel

Die Personalabteilung wird beauftragt, die persönliche Weiterqualifizierung von Teamassistenten zu organisieren. Zur Auswahl stehen ein mehrtägiger Workshop mit einem sehr guten Trainer, die Durchführung mithilfe eines Lehrbriefs oder die Möglichkeit von Einzelcoachings mit einem Starcoach.



Die Personalabteilung entscheidet sich schließlich für den Lehrbrief. Zwar würde der Coach sicherlich das beste Outputergebnis (Leistungsverbesserung) erzielen, jedoch steht dieses in keinerlei Relation zu den immensen Kosten. Der Workshop würde sich zwar anbieten und wäre ggf. auch eine Option, da allerdings die Teamassistenten für ihre Führungskräfte im operativen Tagesgeschäft sehr wichtig und daher nicht für mehrere Tage unabhkömmlich sind, bietet sich der Lehrbrief an. Bei diesem haben die Mitarbeiter die Möglichkeit, sich in etwas ruhigeren Arbeitsphasen zurückzuziehen und die jeweiligen Lektionen durchzuarbeiten.

Auch die **Innovationsorientierung** kann vom HRM proaktiv unterstützt werden. Dies kann beispielsweise durch ein gut funktionierendes Verbesserungsvorschlagswesen oder durch die innovationsfördernde Gestaltung von Arbeitsplätzen passieren.

Ähnliches gilt auch für die **Technologieorientierung**. Gerade in High-Tech-Branchen spielt die technologische Ausrichtung eine wichtige Rolle. Das HRM kann diesen Bereich zum Beispiel durch spezielle Rekrutierungs- oder Fördermaßnahmen fördern.

LESEPROBE

Beispiel

Beispiele für die Unterstützung der Technologieorientierung sind:



- Organisation eines Girls-Days,
- Rekrutierung an technischen Hochschulen,
- Weiterbildungsangebote für Mitarbeiter (Meisterschulungen),
- Einrichtung von Forschungsgruppen (z. B. Vergabe von Doktor- oder Diplomarbeiten),
- Besuche der Mitarbeiter auf Messen, Vorträgen, Seminaren.

Daneben ist auch die **Umweltorientierung** (auch Umfeldorientierung) eine nicht zu vernachlässigende Komponente in der Unternehmensführung bzw. Personalarbeit. Hierbei geht es weniger um den Umweltschutz an sich, sondern vielmehr um soziale Aspekte. Hierunter fallen unter anderem die Einhaltung ethischer, moralischer und rechtlicher Werte, wie zum Beispiel das Verbot von Kinderarbeit, menschengerechte Arbeitsplatzbedingungen, Einhaltung des AGG, Diversitymanagement und vieles mehr.

Beispiel Nachhaltigkeit bei MAN (Quelle: www.man.de)

„Ein wesentliches Element verantwortungsvoller Unternehmensführung ist die Beachtung der Grundsätze der Nachhaltigkeit und der Corporate Social Responsibility. Damit verpflichten sich Unternehmen zur Einhaltung ökonomischer, ökologischer und sozialer Standards, auch wenn diese nicht gesetzlich vorgeschrieben sind.“

**4.3.2 HRM und das vierdimensionale Orientierungsprofil nach Bleicher**

Je nachdem, wie die Unternehmenskultur eines Unternehmens geprägt ist, wird auch die Personalarbeit gelebt. Zu betrachten sind dabei die Offenheit und die Differenziertheit einer Unternehmenskultur sowie die jeweilige kulturprägende Rolle der Führer- bzw. der Mitarbeiterschaft eines Unternehmens (vgl. Abbildung 15).

LESEPROBE



Abb. 15: Kulturtypen nach Bleicher (vgl. Bleicher 1999, S. 235 ff.)

Offenheit der Unternehmenskultur

Wenn die Außenbeziehungen des Unternehmens mit Kunden oder Lieferanten eher im Hintergrund stehen und die unternehmerischen Aktivitäten sich primär auf die Optimierung von Funktionsbereichen beschränken, liegt eine geschlossene und binnensorientierte Unternehmenskultur vor, welche in der Regel dem Wandel gegenüber nicht sehr aufgeschlossen ist. Änderungsfeindliche Kulturen sind auf die bestehende innerbetriebliche Ordnung fixiert und sehen in Veränderungen in erster Linie die Behinderungen von eingespielten Arbeitsabläufen. Außenorientierte Kulturen dagegen sind meist änderungsfreundlich und häufig auch stark vom Wandel geprägt. Veränderungen versteht man in dieser Kultur nicht als Problem, sondern als Herausforderung und Chance.

Geschlossene und zugleich änderungsfeindliche Kulturen werden als insulare, traditionsorientierte Kulturen verstanden, offene und änderungsfreundliche hingegen als vernetzte, zukunftsorientierte Kulturen.

Beispiel

Der Einsatz externer Berater oder das Hinzuziehen von externem Know-how (Beratungsunternehmen) lassen auf eine eher offene Kultur schließen. Die Festeinstellung eines speziell für die Personalentwicklung verantwortlichen Mitarbeiters deuten eher auf eine geschlossene Unternehmenskultur.



LESEPROBE

Differenziertheit der Unternehmenskultur

In Bezug auf eine horizontale Differenzierung der Unternehmenskultur kann zwischen Basis- und Spitzenorientierung unterschieden werden. Die Basisorientierung ist geprägt durch die Beeinflussung des Unternehmensgeschehens von unten nach oben. Im Gegensatz dazu spricht man von einer Spitzenorientierung, wenn jegliche Aktivitäten und Handlungen im Unternehmen von der Führung determiniert werden. In einer einheitlichen Unternehmenskultur müssen die einzelnen Werte der Mitarbeiter außerdem in ein allgemein akzeptiertes Wertebild integriert werden. Dieses kann entweder subkulturell oder einheitskulturell geprägt sein. Bei einer subkulturellen Unternehmenskultur sind differenzierte Werthaltungen einzelner Bereiche zu beobachten, bei einer einheitskulturellen Haltung existiert eine gemeinsame Werthaltung.

Kulturprägende Rolle der Mitarbeiter

Die Unternehmenskultur legt aber nicht nur das Verhalten der Mitarbeiter fest, sondern das Verhalten der Mitarbeiter bestimmt ebenso die Unternehmenskultur. Dies kann beispielsweise durch eine hohe Mitgliedschaftsorientierung geschehen, bei der die Loyalität der Mitarbeiter zum Unternehmen als besonders hoch bewertet wird. Wenn sich die Mitarbeiter jedoch eher als Akteure sehen, dann steht der Leistungsbeitrag eines jeden Einzelnen eher im Vordergrund. Daraus ergibt sich wiederum entweder eine individuelle oder eine kollektive Kulturprägung, welche den Teamgedanken oder das Individuum betont. In seinen extremsten Ausprägungen kann dies entweder zu einer komplett individualisierten Kultur oder einer reinen Teamkultur führen.

Beispiel

Mitunternehmer werden häufiger nach Leistung (Prämien, Gewinnbeteiligung, variable Gehaltsbestandteile etc.) bezahlt. Auch Mitspracherechte, z. B. über Mitarbeiteraktien, sind übliche HR-Instrumente. Akteure hingegen erhalten in der Regel ein Festgehalt und kaum Mitgestaltungsrechte am Unternehmen.



Kulturprägende Rolle der Unternehmensführung

Eine Kulturprägung vonseiten der Führungsebene kann in instrumenteller oder entwicklungsorientierter Form stattfinden. Im Fall der instrumentellen Form bestimmen technokratische Strukturen das Verhalten der Mitarbeiter. Im Fall der entwicklungsorientierten Form ist es vielmehr ein kreativ evolutiv-prozess, der wenig von starren Regeln beeinflusst ist. Weiterhin kann eine Unternehmenskultur sowohl kosten- als auch nutzenorientiert aufgebaut sein. Bei einer kostenorientierten Kultur wird der Wertschöpfungsprozess in erster Linie von möglichst geringen Kosten angetrieben, während bei einer nutzenorientierten Kultur stattdessen nach Nutzenpotenzialen und

LESEPROBE

ebensolchen Strukturen gesucht wird. Die hier beschriebene Spanne kann im Extrem von einer klar unternehmerischen Führungskultur bis hin zu einer Technokratie reichen. (Vgl. Bleicher, 1991, S. 747 ff.)

Beispiel

Beispiele für Belohnungen von guten Mitarbeiterleistungen/-verhalten sind:

- Auszeichnungen (z. B. Mitarbeiter des Monats),
- Dankschreiben,
- Gehaltserhöhung,
- Dienstwagen,
- Beförderung,
- Gutscheine.



4.4 Gründe für eine kulturbewusstes Personalmanagement

Zusammenfassend möchten wir Ihnen nun noch einmal die wichtigsten Gründe für ein kulturbewusstes Personalmanagement aufzeigen bzw. Ihnen verdeutlichen, warum gerade das Kulturbewusstsein im Zusammenhang mit dem HRM eines Unternehmens unentbehrlich ist (vgl. Abb. 16). Denn Kulturen existieren nicht nur zufällig und willkürlich. Kulturen sind sowohl für das Unternehmen selbst als auch aus Sicht der Mitarbeiter sinnstiftend.



Abb. 16: Gründe für ein kulturbewusstes HRM

LESEPROBE

Unternehmen sollten markt- und wettbewerbsorientiert denken und handeln. Daher ist es unumgänglich, personalwirtschaftliche Maßnahmen an diesen Maximen zu orientieren. So sollten Personalentscheidungen in Anlehnung an die eigene Identität bzw. Kultur getroffen und realisiert werden. Nur so können Wettbewerbsvorteile erzielt und die eigene Unternehmung vor Nachahmung geschützt werden.

Ebenso sind kulturspezifische Personalentscheidungen auch für die Erfüllung der soziokulturellen Verantwortung des Personalmanagements notwendig. In der Rolle als Kulturgestalter und -entwickler sollte das HRM als Vorbild und Vorreiter fungieren.

Des Weiteren können an der Unternehmenskultur ausgerichtete Personalentscheidungen den Abbau bzw. die Vermeidung von Akzeptanzproblemen begünstigen, indem sie aufgrund kollektiver Normen- und Wertvorstellungen einen gemeinsamen strategischen Konsens anstreben.

Letztlich kann kulturbewusstes Personalmanagement auch förderlich für die Gestaltung des technischen, wirtschaftlichen und sozialen Wandels sein. Eine systematische Kulturförderung durch die Personalabteilung unterstützt nicht nur eine größere Stabilität, sondern trägt darüber hinaus zu einer besseren Orientierung bei.

Daraus lassen sich schließlich diverse Aufgaben für die Personalabteilung ableiten. Ein kulturbewusstes Personalmanagement sollte nicht nur Stärken und Schwächen betrieblicher Kulturphänomene aufdecken, sondern darauf aufbauend auch personalwirtschaftliche Maßnahmen zur Gestaltung eines kulturbewussten Umfeldes einleiten. Dies trägt auf lange Sicht dazu bei, dass Unternehmen nachhaltig Bestand haben und langfristig am Markt erfolgreich sind.

Abbildung 17 macht nochmals deutlich, welche Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge zwischen HRM, Kultur und Unternehmen existieren.

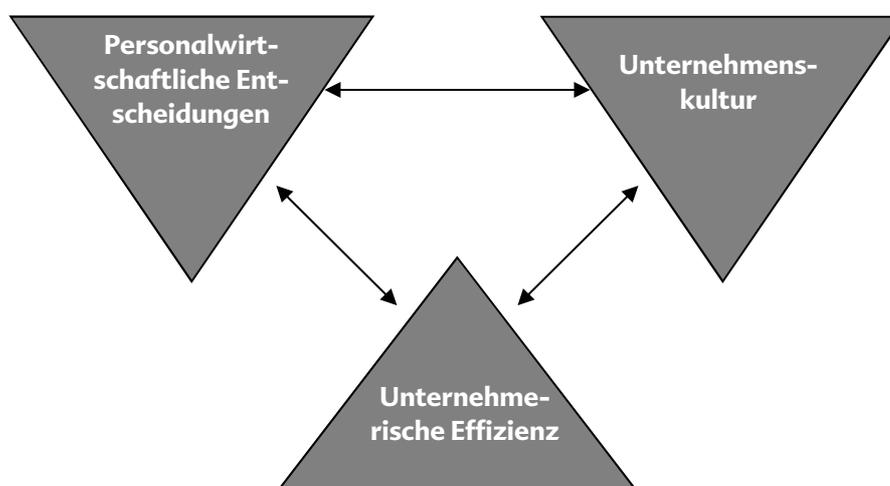


Abb. 17: Wirkungszusammenhänge (vgl. Weinand, 2000, S. 67)

LESEPROBE

Quintessenz

Ein kulturbewusstes HRM trägt nachhaltig zum Unternehmenserfolg bei.



4.5 Die Bedeutung des HRM im interkulturellen Kontext

Aufgrund der fortschreitenden Globalisierung wächst die Zahl der international tätigen Firmen stetig an. Immer neuere und schnellere Informations- und Kommunikationsformen unterstützen diese Entwicklung und führen dazu, dass die „Plätze an der Sonne“ rar werden. Immer mehr Unternehmen folgen diesem Trend und treten in einen verstärkten Konkurrenzkampf zueinander.

Doch auch diese Medaille hat bekanntlich zwei Seiten. Den Chancen auf Ruhm und Gewinn stehen nicht unerhebliche Risiken gegenüber. Eine dieser Risiken ist die kulturelle Vielfalt anderer Länder, die es Unternehmen häufig schwer macht, erfolgreich Fuß zu fassen.

4.5.1 Kulturunterschiede

Welche kulturspezifischen Unterschiede auftreten können, soll nun anhand des Konzeptes von Geert Hofstede diskutiert werden. Auf Basis mehrerer empirischer Untersuchungen fand dieser heraus, dass es weltweit vier wesentliche Grundprobleme gibt, die länderspezifisch betrachtet werden (vgl. Hofstede, 2001, S. 6 ff.):

1. Soziale Ungleichheit, einschließlich des Verhältnisses zur Autorität.
2. Die Beziehung zwischen dem Individuum und der Gruppe.
3. Vorstellung von Maskulinität und Femininität, was die sozialen Auswirkungen, als Junge oder Mädchen geboren zu sein, beinhaltet.
4. Die Art und Weise, mit Ungewissheit umzugehen.

Nachdem Hofstede diese vier Grundproblembereiche identifiziert hatte, leitete er daraufhin fünf allgemeingültige Kulturdimensionen ab (vgl. Abb. 18). Dabei definiert er eine Dimension wie folgt:

„Eine Dimension ist ein Aspekt einer Kultur, der sich im Verhältnis zu anderen Kulturen messen lässt“ (Hofstede, 2001, S. 4).

LESEPROBE

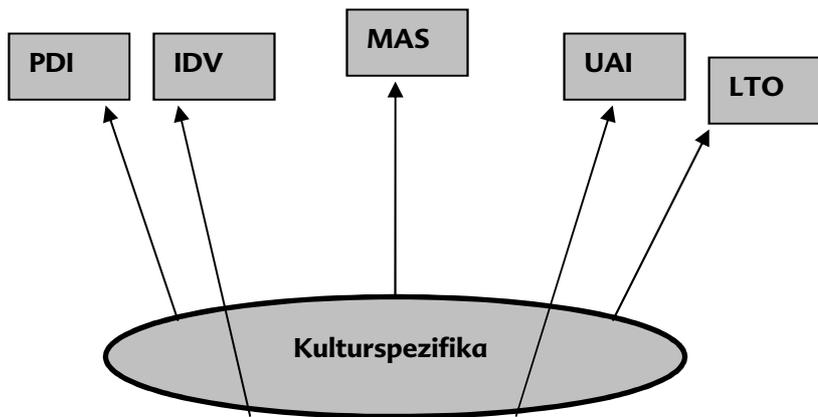


Abb. 18: Kulturdimensionen nach Hofstede

Legende:

PDI: Power Distance Index (Machtdistanz)

IDV: Individualism (Individualismus u. Kollektivismus)

MAS: Masculinity versus Femininity (Maskulinität und Femininität)

UAI: Uncertainty Avoidance Index (Risikobereitschaft und Unsicherheitsvermeidung)

LTO: Long-Term-Orientierung (Lang- oder kurzfristige Ausrichtung)

PDI – Power Distance Index (Machtdistanz)

Anhand des PDI lässt sich ableiten, inwiefern Personen mit wenig Machtanteil eine ungleiche Verteilung von Machtverhältnissen anerkennen bzw. erwarten. Eine geringe Machtdistanz weist darauf hin, dass die emotionale Distanz sehr gering ist. Hohe Machtdistanz sagt aus, dass eine große emotionale Distanz vorherrscht und die Mitarbeitenden nur selten Kontakt zu ihren Vorgesetzten haben bzw. ihnen kaum widersprechen.

Besonders in lateinischen (Spanien, Frankreich), asiatischen und afrikanischen Ländern existieren enorm hohe Machtdistanzen. Im restlichen Europa sowie in den USA hingegen sind eher niedrigere Werte vorzufinden.

Beispiel

Eine Näherin in El Salvador soll an einer neuen, komplizierten Maschine arbeiten. Da sie den Umgang mit der neuen Maschine nicht beherrscht, reagiert sie sehr verunsichert und weiß nicht, wie sie sich ihrem Vorgesetzten gegenüber mitteilen soll. Im Gegensatz hierzu steht die Reaktion eines englischen Reifenmonteurs, der auf die Einführung einer – seiner Meinung nach unnötig – komplizierten Maschine ins Gespräch mit seinem Vorgesetzten tritt, ihm seine Meinung über die neue Maschine kundtut und gleichzeitig einen Optimierungsvorschlag unterbreitet.



LESEPROBE

IDV – Individualism (Individualismus und Kollektivismus)

In dieser Dimension geht es primär darum, inwieweit Menschen individualistisch oder kollektivistisch ausgerichtet sind. Es wird also die Frage beantwortet, verwirklichen sich die Individuen lieber selbst oder streben sie vielmehr nach Harmonie und Einklang mit der Gruppe. Der Individualismusindex gibt dabei an, welche der beiden Ausprägungen dominiert. Ein hoher Wert steht für starke individualistische Züge, eine niedriger hingegen für Kollektivismus.

Typisch für kollektivistisch geprägte Länder sind Großfamilien, wobei in diesen vermehrt ärmliche Verhältnisse vorherrschen. Kennzeichnend für Individualismus sind die Kernfamilien, die eher in einem reichen Umfeld leben.

Europa und Nordamerika weisen einen hohen Individualismusindex auf. Afrikanische, südamerikanische und asiatische Kulturkreise erreichen eher niedrige Werte auf der Individualismuskala.

Beispiel

Dass besonders Amerika sehr individualistisch geprägt ist, zeigt schon ein bekanntes Zitat von Frank Sinatra: „I did it my way!“ China hingegen wartet mit dem Sprichwort auf: „Der Nagel, der herausragt, wird in das Brett gehämmert!“, was zeigt, dass die Chinesen überaus kollektivistisch ausgerichtet sind.

**MAS – Masculinity versus Femininity (Maskulinität und Femininität)**

Der MAS-Index gibt den Grad der Rollenverteilung an, der in Anlehnung an das Geschlecht sowie die gesellschaftlich vermittelten Grundwerte festgestellt wird. Maskulinität unterscheidet sich dabei erheblich von femininen Zügen. So sind Männer eher hart im Nehmen, materiell eingestellt und kampfesfreudig, wohingegen Frauen mehr mit Sensibilität, Emotionalität, sozialer Fürsorglichkeit und Verhandlungsgeschick aufwarten.

In männerdominierten Gesellschaften herrscht eine klare Rollenverteilung. Es gibt allerdings auch femininer ausgerichtete Kulturen. Hier gelten die Männer als feinfühlig und bescheiden, wobei sie auch großen Wert auf Lebensqualität legen.

Hauptsächlich im skandinavischen Kulturkreis ist Femininität sehr stark ausgeprägt. Gleiches gilt auch für einige lateinamerikanische und romanische Länder. Zu nennen sind hier Portugal, Guatemala, Costa Rica oder Chile.

Eine Dominanz der maskulinen Seite ist in mitteleuropäischen Ländern wie der Schweiz, Österreich, Deutschland oder Italien anzutreffen. Auch einige

LESEPROBE

lateinamerikanische Bevölkerungsschichten, wie Mexikaner und Kolumbianer, sind sehr stark maskulin geprägt. Den höchsten Maskulinitätswert erreicht Japan.

UAI – Uncertainty Avoidance Index (Risikobereitschaft und Unsicherheitsvermeidung)

Nach Hofstede lässt sich die Unsicherheitsvermeidung als der Grad, in dem die Mitglieder einer Kultur sich durch ungewisse oder unbekannte Situationen bedroht fühlen, definieren. Es geht also auch um die Frage der Risikofreudigkeit einer Gesellschaft.

Charakteristisch für risikoscheue und unsicherheitsvermeidende Gruppen ist die Ein- und Ausführung zahlreicher Gesetze, Verordnungen und Sicherheitsmaßnahmen. Unsicherheitszulassende und risikofreudige Kulturen haben weniger Regeln und sind tolerant, aber auch phlegmatischer.

Beispiel

Der Mittelmeerraum sowie Lateinamerika weisen sehr hohe Werte beim Unsicherheitsvermeidungsindex auf – das heißt, sie sind weniger risikofreudig.

Asiatische (mit Ausnahme von Japan und Korea), afrikanische und nordische Kulturkreise erreichten dagegen eher tiefe Werte.

Deutschland liegt im Mittelfeld.

**LTO – Long-Term Orientation (Lang- oder kurzfristige Ausrichtung)**

Der LTO-Index gibt den Umfang des Planungshorizontes an. In langfristig ausgerichteten Gesellschaften sind Werte wie Sparsamkeit und Beharrlichkeit wichtig, wohingegen Egoismus, Flexibilität und Großzügigkeit eher für eine kurzfristige Orientierung stehen.

Beispiel

Japan und China verbuchen sehr hohe LTO-Werte, was auf eine langfristige Orientierung bzw. Planungsbereitschaft hindeutet.

Westafrika, Tschechien, Kanada oder die USA erfüllen hingegen eher die Kriterien einer kurzfristig ausgerichteten Denk- und Lebensweise.



LESEPROBE

Übung 4

Vergleichen Sie Deutschland mit den nachfolgend aufgeführten Ländern und geben Sie eine Schätzung über die Ausprägung der einzelnen Indizes (*höher oder niedriger*) im Verhältnis zu Deutschland ab. (Quelle: www.geert-hofstede.com)



Land	PDI	IDV	MAS	UAI	LTO
Deutschland	35	67	66	65	31
Tschechien					
Schweden					
Ungarn					
Australien					
Brasilien					
Bangladesch					

Die Lösung finden Sie in Ihrer persönlichen Lernumgebung unter <https://www.haufe-akademie.de/personalarea>

Praxistipp

Vergleichen Sie auch noch weitere Länder untereinander:

http://www.geert-hofstede.com/hofstede_dimensions.php



Einige Kulturunterschiede zwischen den einzelnen Ländern dieser Erde lassen sich also anhand des Konzeptes von Hofstede erfassen. Daraus abzuleiten ist, dass Unternehmen, die international tätig werden wollen, Kompetenzen aufweisen müssen, die den verschiedenen Kulturkreisen gerecht werden. Im Fachjargon wird in diesem Zusammenhang auch häufig von Kulturkompetenz gesprochen.

LESEPROBE

4.5.2 Interkulturelle Kompetenz

Unternehmen, die international erfolgreich tätig sein wollen, benötigen weitreichende interkulturelle Kompetenzen. Da weniger die Organisation an sich, sondern vielmehr ihre Mitglieder nach außen repräsentativ sind, sollten hier entsprechende Kompetenzen vorhanden sein.

Einer gängigen Definition zufolge ist interkulturelle Kompetenz im weiten Sinne die Fähigkeit, mit Menschen anderer Kulturkreise erfolgreich zu interagieren. Im engeren Sinne wird die Fähigkeit zum beiderseitig zufriedenstellenden Umgang mit Menschen anderer Kulturkreise beschrieben.

Eine differenziertere Perspektive nimmt Gersten ein. Er unterteilt interkulturelle Kompetenz in drei wesentliche verhaltensbezogene Dimensionen (vgl. Abb. 19), die für internationales Handeln wichtig sind.

Affektive Dimension	Kognitive Dimension	Verhaltensbezogene Dimension
<ul style="list-style-type: none"> • Ambiguitätstoleranz • Frustrationstoleranz • Fähigkeit zur Stressbewältigung und Komplexitätsreduktion • Selbstvertrauen • Flexibilität • Empathie, Rollendistanz • Vorurteilsfreiheit, Offenheit, Toleranz • Geringer Ethnozentrismus • Akzeptanz/Respekt gegenüber anderen Kulturen • Interkulturelle Lernbereitschaft 	<ul style="list-style-type: none"> • Verständnis des Kulturphänomens in Bezug auf Wahrnehmung, Denken, Einstellungen sowie Verhaltens- und Handlungsweisen • Verständnis fremdkultureller Handlungszusammenhänge • Verständnis eigenkultureller Handlungszusammenhänge • Verständnis der Kulturunterschiede der Interaktionspartner • Verständnis der Besonderheiten interkultureller Kommunikationsprozesse • Metakommunikationsfähigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Kommunikationswille und -bereitschaft i. S. d. initiierten Praxis der Teilmerkmale der affektiven Dimension • Kommunikationsfähigkeit • Soziale Kompetenz (Beziehungen und Vertrauen zu fremdkulturellen Interaktionspartnern aufbauen können)

Abb. 19: Einteilung interkultureller Kompetenz in Dimensionen (Bolten in: Stahl/Mayrhofer/Kühlmann, 2005, S. 312)

Generell ist es sehr schwierig, interkulturelle Fähig- und Fertigkeiten als eigenständige Kompetenz neben anderen Handlungskompetenzen zu verstehen. Sinnvoll erscheint aus diesem Grund die Einbettung in ein übergreifendes Modell, wie es in Abbildung 20 dargestellt ist.

LESEPROBE

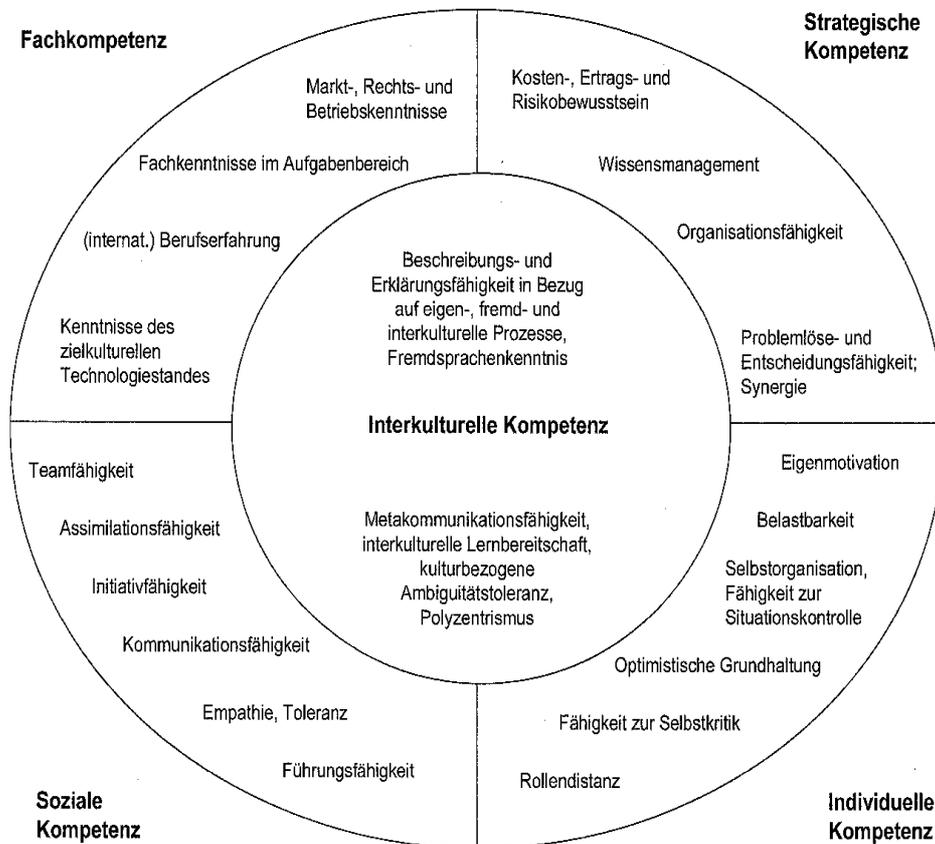


Abb. 20: Komponenten internationaler Managementkompetenz
(Bolten in: Stahl/Mayrhofer/Kühlmann, 2005, S. 313)

Die vier äußeren Kompetenzen können nach Bolten als intranationale oder auch intrakulturelle Kompetenzen interpretiert werden, wobei alle vier Dimensionen untereinander interdependent sind.

Fasst man nun alle fünf Felder zusammen und setzt sie in gegenseitigen Bezug zueinander, ergibt sich daraus die sogenannte internationale oder auch interkulturelle Kompetenz.

Praxistipp

Testen Sie Ihre persönliche interkulturelle Kompetenz unter:

<http://www.ikkompetenz.thueringen.de/selbsttest/index.htm>.



LESEPROBE

4.5.3 Interkulturelle Personalarbeit

Dass interkulturelle Kompetenzen heutzutage wichtig für global erfolgreiche Unternehmen sind, sollte bis dato deutlich geworden sein. Offen ist allerdings noch die Frage, wie schaffe ich es, dass meine Mitarbeiter interkulturelle Fähigkeiten aufweisen?

Sie werden sicherlich zustimmen, dass wohl niemand gleich von Geburt an ein „Kulturkompetenzgenie“ ist. Zwar gibt es vielleicht Menschen, die aufgrund ihrer sehr stark ausgeprägten individuellen und sozialen Kompetenzen auf dem internationalen Parkett geeigneter erscheinen, grundsätzlich muss Interkulturalität aber erst wachsen bzw. entwickelt sich im Laufe der Zeit.

An dieser Stelle ist das Personalmanagement bzw. die Personalabteilung gefordert, deren Aufgabe es ist, interkulturelle Kompetenzen im Sinne des Typologie-Modells (vgl. Abbildung 21) zu schaffen und zu fördern.

Wie ein Förderungsprozess bezogen auf interkulturelle Trainings ausgestaltet sein kann, soll nun anhand von Training-off-the-job-Maßnahmen erläutert werden.

Das Training „off job“ ist ein Baustein der Personalentwicklung. Die Erfahrungsbildung sowie die Aneignung von Verhaltensweisen erfolgt hierbei durch Maßnahmen und Methodiken, die nicht in direktem Zusammenhang mit dem unmittelbaren Arbeitsumfeld des Beschäftigten stehen (vgl. Kleinmann/Strauß, 1998, S. 200).

Mögliche Maßnahmen, die auf Ebene des training off the job ergriffen werden können, sind zum Beispiel:

- CBT (Computerbased Trainings),
- Planspiele,
- Fallstudien,
- Rollenspiele,
- Trainings.

Interkulturelle Trainings

In der Praxis ist die Entwicklung von interkulturellen Kompetenzen über Trainings sehr beliebt. Ziel solcher Maßnahmen ist es, Mitarbeiter entweder generell für interkulturelle Situationen oder speziell für einzelne Kulturkreise zu sensibilisieren. Notwendig wird dies zum Beispiel in Vorbereitung auf einen geplanten Auslandseinsatz.

LESEPROBE

Nach Gudykunst, Guzley und Hammer lassen sich gegenwärtig vier Trainingstypologien identifizieren (vgl. Abb. 21).

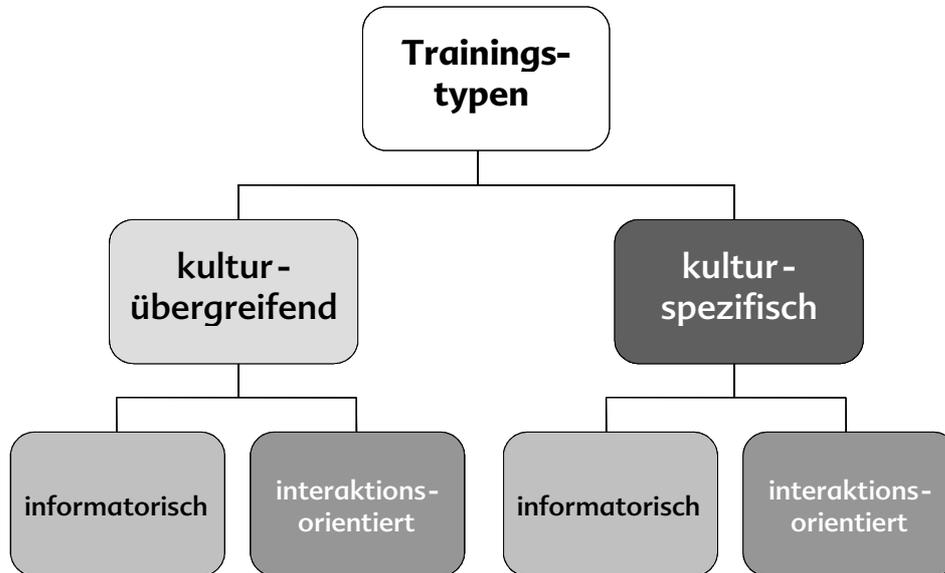


Abb. 21: Typologien interkultureller Trainings
(Gudykunst/Guzley/Hammer adaptiert von Bolten in Stahl/Mayrhofer/Kühlmann, 2005, S. 315)

Kulturübergreifend-informativische Trainings

Unter diesen Typus fallen Seminare zu interkulturellen Themengebieten, wie Kommunikationstheorien, Kulturanthropologien, kulturvergleichende Psychologien, Trainingsvideos oder auch Fallstudienbearbeitungen. Kennzeichnend für diesen Typus ist eine ausgesprochen akademische und zuweilen auch abstrakte Ausrichtung. Der kognitive Lerneffekt in Bezug auf interkulturelle Kommunikationsprozesse ist hier allerdings am größten. Ihren Ursprung hat diese Form der Trainings im universitären Sektor, sie wird daher im Unternehmen relativ selten praktiziert.

Kulturübergreifend-interaktionsorientierte Trainings

Hierzu gehören Workshops mit multikulturellen Gruppen, Simulationen, Rollenspiele oder auch Self-Assessment-Fragebögen. Der große Vorteil dieser Art von Trainingsmaßnahmen liegt in seiner hohen praktischen Relevanz. Vorsicht ist jedoch bei den Simulationen geboten, da diese oft fiktiv sind und daher von den Teilnehmern nicht genügend ernst genommen werden.

Kulturspezifisch-informativische Trainings

Fallstudienbearbeitung, Fremdsprachenunterricht, kulturspezifische Seminare zur Geschichte, zu Alltagsgewohnheiten oder zum Wertewandel eines Kulturraums werden hier angeboten. Sinn und Zweck ist es, durch deskriptive und erklärende Verfahren ein tief gehendes Verständnis hinsichtlich der

LESEPROBE

Entwicklung eines kulturspezifischen Systems aufzubauen. Kritisch ist die ausschließliche Vermittlung von Do's and Dont's, da dies die Gefahr einer Stereotypenverstärkung birgt. Kulturspezifisch-informatorische Trainings werden derzeit in Deutschland am häufigsten angewendet.

Kulturspezifisch-interaktionsorientierte Trainings

Die vierte und letzte Gruppe bilden die kulturspezifisch-interaktionsorientierten Trainings. Zu nennen sind hier Verhandlungs- und Rollenspiele, Sensitivity-Trainings oder bikulturelle Kommunikationsworkshops. Positiv zu bewerten ist die semiauthentische Erfahrung von ökonomischem und interkulturellem Handeln (sofern das Training bikulturell belegt ist). Zu bemängeln ist, dass die Vermittlung kulturspezifischer Kenntnisse häufig vernachlässigt wird.

Generell sind interkulturelle Trainings hervorragend geeignet, um Mitarbeitern kulturspezifische Kompetenzen zu vermitteln. Dabei sollte das Personalmanagement darauf achten, dass die Methodenauswahl nicht selektiv, sondern als integrativer Mix von informations- und interaktionsorientierten Instrumenten erfolgt. Darüber hinaus sollten von der Personalabteilung weitere Maßnahmen und Instrumente bereitgestellt werden, die eine Förderung und Entwicklung interkultureller Fähigkeiten unterstützen. Beispiele hierfür sind unter anderem Training-on-the-job-Maßnahmen wie das Coaching oder die Mediation.

Quintessenz

Das HRM stellt Instrumente, Maßnahmen und Kompetenzen zur Verfügung, die der Förderung und Entwicklung interkultureller Fähigkeiten und Fertigkeiten dienen.



LESEPROBE

7.4 Kultur und HRM

1. Welche Aussagen sind richtig und welche falsch?

	richtig	falsch
Die Personalarbeit hat keinen Einfluss auf die Unternehmenskultur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Unternehmenskultur wirkt sich auch auf die Personalarbeit aus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es existiert überhaupt kein Zusammenhang zwischen Kultur und Personalarbeit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mitarbeiter, die hochqualifiziert sind, sollten unbedingt eingestellt werden, auch wenn sie nicht mit den Normen und Werten der Unternehmung übereinstimmen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kultur entwickelt sich aus Lernprozessen heraus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kultur existiert bereits bei der Gründung von Unternehmen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Das Ausscheiden von Mitarbeitern als Kulturträger kann positive Auswirkungen auf die Kulturentwicklung des Unternehmens haben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Das Ausscheiden von Mitarbeitern als Kulturträger kann negative Auswirkungen auf die Kulturentwicklung des Unternehmens haben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Welche Gründe kennen Sie, die für ein kulturbewusstes Personalmanagement sprechen?

