

**Intensiv-Kurs „Betriebswirtschaftslehre und
betriebliches Management“**

Grundlagenstudium

**Modul 8
Unternehmensführung und Personal**

von

Univ.-Prof. Dr. Ewald Schem

I. Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	3
Der Autor des Kurses.....	4
Lehr-/Lernziele.....	5
1 Unternehmen und Unternehmensführung.....	7
1.1 Unternehmen: ein komplexes Phänomen.....	7
1.2 Unternehmensführung: verschiedene Perspektiven.....	8
1.3 Externe und interne Rahmenbedingungen der Unternehmens-führung.....	15
Übungsaufgaben zu Kapitel 1.....	17
Literatur zu Kapitel 1.....	17
2 Normatives Management.....	19
2.1 Unternehmensverfassung.....	19
2.2 Vision, Mission, Leitbild.....	20
2.3 Unternehmenskultur.....	23
2.4 Unternehmensziele.....	25
2.5 Shareholder-Value und Stakeholder-Ansatz.....	28
Übungsaufgaben zu Kapitel 2.....	31
Literatur zu Kapitel 2.....	31
3 Personal und Personalmanagement.....	33
3.1 Personal in Unternehmen: Begriffe und Entwicklungen.....	33
3.2 Ziele und Aufgaben des Personalmanagements.....	34
3.3 Träger des Personalmanagements.....	35
Übungsaufgaben zu Kapitel 3.....	38
Literatur zu Kapitel 3.....	38
4 Mitbestimmung als Rahmenbedingung des Personalmanagements.....	39
4.1 Ebenen der Mitbestimmung.....	39
4.2 Organe und Rechte betrieblicher Mitbestimmung.....	41
4.3 Gestaltung betrieblicher Mitbestimmung.....	45
Übungsaufgaben zu Kapitel 4.....	47
Literatur zu Kapitel 4.....	47
5 Bereitstellung und Führung von Personal: ein Überblick.....	49
5.1 Personalarbeitstellung.....	49
5.2 Führung von Mitarbeitern.....	53
Übungsaufgaben zu Kapitel 5.....	57
Literatur zu Kapitel 5.....	57
Lösungswörter zu den Übungsaufgaben.....	59

II. Lehr-/Lernziele

Nach einer gründlichen Lektüre dieses Kurses sollten Sie

- eine Vorstellung von der Vielschichtigkeit des Phänomens Unternehmensführung haben.
- Unternehmensführung bzw. Management problembezogen aus verschiedenen Perspektiven betrachten können.
- die Vorteilhaftigkeit der funktionalen Sicht für die Analyse von Managementaufgaben erkannt haben.
- Zweck und Inhalt der Unternehmensverfassung beschreiben können.
- den Unterschied zwischen Vision und Mission eines Unternehmens kennen.
- eine Vorstellung von den wesentlichen Inhalten eines Leitbilds haben.
- den Aufbau der Unternehmenskultur grob beschreiben können.
- die Kriterien kennen, anhand derer sich die Kulturstärke bestimmen lässt.
- eine Vorstellung von den Anforderungen an ein Zielsystem haben.
- wissen, was Interdependenz- und Instrumentalrelationen ausdrücken.
- darstellen können, welche Interdependenzen zwischen dem Shareholder-Value- und dem Stakeholder-Ansatz bestehen.
- erkannt haben, dass Personalarbeit nicht primär Aufgabe einer Personalabteilung ist, sondern eine Managementfunktion darstellt.
- die Ebenen der Mitbestimmung und die Beteiligungsrechte auf betrieblicher Ebene bei unterschiedlichen Personalmanagementaufgaben skizzieren können.
- die Personalplanung in Grundzügen verstanden haben.
- Vor- und Nachteile interner und externer Personalbeschaffung kennen.
- den Unterschied zwischen Kündigung und Personalfreisetzung kennen.
- Ziele und wesentliche Schritte der Personalentwicklung beschreiben können.
- verschiedene Leistungs- und Soziallohnformen kennen.

Zur Verbesserung der Lesbarkeit habe ich auf Zitate im Text verzichtet. Sie finden nach jedem Kapitel einige Quellen zur Vertiefung verschiedener Inhalte.

Sollten Sie Anmerkungen zum Kurs haben oder mich auf Fehler hinweisen wollen, bitte E-Mail an lehrstuhl.scherm@fernuni-hagen.de.

III. Leseprobe

.
.
.

3 Personal und Personalmanagement

3.1 Personal in Unternehmen: Begriffe und Entwicklungen

Im Laufe der letzten Jahrzehnte hat die Bedeutung des Personals zugenommen. Dabei wechselten die Bezeichnungen für die Beschäftigung mit Personal:

begriffliche Bandbreite

- **Personalwesen** ist die älteste Bezeichnung für Personalarbeit in Unternehmen. Der Begriff findet bis heute Verwendung, da sich mit ihm in der Regel keine eindeutige theoretische Richtung verbindet.
- **Personalwirtschaft(-lehre)** bezeichnet vielfach die wissenschaftliche Disziplin innerhalb der Betriebswirtschaftslehre, die sich mit Personalarbeit in Unternehmen auseinandersetzt. Inhaltlich wird dadurch der wirtschaftliche Charakter des Einsatzes von Personal zum Ausdruck gebracht.
- **Personalpolitik** steht einerseits für grundlegende, werthaltige Entscheidungen und Festlegungen im Rahmen der Personalarbeit. Sie ist eingebettet in die Unternehmenspolitik. Andererseits betont der Begriff eine politikorientierte Sichtweise, die durch die mitunter konfliktäre Ausgestaltung der Personalarbeit in Unternehmen mittels Macht, Herrschaft und Interessen gekennzeichnet ist.
- Seit den 1990er Jahren hat sich die **Personalökonomik** etabliert. Sie beinhaltet die Beschäftigung mit Fragen des Personals aus einer ökonomischen Perspektive, die durch die Berücksichtigung institutionen-, arbeits- und mikroökonomischen sowie spiel- und informationstheoretischen Gedankenguts geprägt ist.
- Der Begriff **Human Resource Management** drückt aus, dass Personal als wichtige Ressource und als Leistungsträger bzw. Leistungspotenzial im Unternehmen gesehen wird. Er soll verdeutlichen, dass Mitarbeiter mittlerweile in vielen Branchen die erfolgskritische Ressource sind.
- Demgegenüber rückt der seit einigen Jahren stellenweise verwendete Begriff **Human Capital Management** die Messung und Bewertung des betrieblichen Humankapitals in den Vordergrund.
- Mit der Bezeichnung **Personalmanagement** wird die aktive Gestaltung aller personalbezogenen Aufgaben betont und auf ein Verständnis der Personalfunktion als Teil des Managements Wert gelegt. Es handelt sich um einen (logischen) Prozess, der mit der Festlegung personalwirtschaftlicher Ziele beginnt und die Realisierung dieser Ziele durch geeignete Maßnahmen umfasst. Personalmanagement beinhaltet die **Bereitstellung** und **Führung** von Perso-

Funktionen des Personalmanagements

nal, die als eigenständige Managementfunktionen neben Planung, Organisation und Controlling angesehen werden.

Trotz der skizzierten Abgrenzungen werden die Begriffe oft synonym gebraucht. Auch ein Blick in die Lehrbuchliteratur zeigt, dass unter verschiedenen Bezeichnungen gleiche oder zumindest ähnliche Inhalte betrachtet werden. Ebenso problematisch sind inhaltliche Abgrenzungen des Begriffs Personal. Es finden sich Begriffe wie z. B. Produktionsfaktor Arbeit, Kostenfaktor, Humankapital, Leistungsträger, Träger von Werten und Bedürfnissen, Führungskraft oder ausführende Kraft. Ihre Verwendung bzw. inhaltliche Präzisierung erfolgt in aller Regel normativ und ist z. B. geprägt durch verschiedene theoretische Zugänge und unterschiedliche Menschenbilder.

abhängige Leistungserbringung

Als **Personal** werden im Folgenden Menschen bezeichnet, die in abhängiger Stellung in einer Organisation bzw. einem Unternehmen arbeiten und in arbeitsteiliger Form Leistungen für übergeordnete Ziele der Organisation bzw. des Unternehmens erbringen. Damit ist grundsätzlich irrelevant, ob es sich um dauerhaft beschäftigte Mitarbeiter handelt oder um Mitarbeiter, die zeitlich befristet im Unternehmen arbeiten (Neue Selbstständige, Leiharbeiter). Außerdem stellt Personal keinen Verbrauchsfaktor (wie z. B. Material), sondern einen Potenzialfaktor dar, dessen Einsatz unter längerfristigen Gesichtspunkten erfolgen muss. Um die Leistung des Mitarbeiters zu erhalten, ist die Übereinstimmung seiner Leistungsfähigkeit mit den wechselnden Stellenanforderungen sicherzustellen.

Potenzialfaktor

individuelle Leistungen

Arbeit beschreibt im weitesten Sinne den Einsatz menschlicher Fähigkeiten und Fertigkeiten in Interaktion mit anderen Menschen bzw. mit (technischen) Hilfsmitteln. Dabei leistet nicht das Personal als Kollektiv die Arbeit, sondern sie ist das Ergebnis individueller Leistungen und erfordert die Betrachtung des einzelnen Mitarbeiters. Für diesen stellt Arbeit in erster Linie ein Mittel zum Einkommenserwerb dar. Sie kann aber auch einen eigenen (intrinsischen) Befriedigungswert entwickeln, wenn ein Mitarbeiter Freude an der Arbeit empfindet.

3.2 Ziele und Aufgaben des Personalmanagements

wirtschaftliche und soziale Ziele

Auf der Ebene der **Formalziele** werden im Personalmanagement wirtschaftliche und soziale Zielsetzungen unterschieden. Mit der Realisierung wirtschaftlicher Ziele wird zwar in erster Linie den Eigentümern entsprochen. Mittelbar gilt das aber auch für die Mitarbeiterinteressen, da Arbeitsplätze gefährdet sind, wenn der Unternehmenserhalt nicht gewährleistet ist. Bei sozialen Zielen handelt es sich um Erwartungen, Bedürfnisse und Interessen der Mitarbeiter. Deren Berücksichtigung schlägt sich in der individuellen Arbeitszufriedenheit nieder, und es wird ein positiver Einfluss auf die Motivation und Leistung des Einzelnen erwartet. Zwischen den beiden Zielkategorien besteht jedoch ein Spannungsverhältnis: Einerseits gewährleisten wirtschaftlich erfolglose Unternehmen kein adäquates, sicheres Einkommen für ihre Mitarbeiter. Andererseits können gerade die Personalkosten bzw. der Erhalt von Arbeitsplätzen den Unternehmenserhalt gefährden. Da die Erfül-

lung sozialer Ziele eine nicht unwesentliche Voraussetzung für die Erbringung der Leistung durch das Personal darstellen, sind sie zumindest als Nebenbedingung bei der Verfolgung wirtschaftlicher Ziele zu berücksichtigen.

Auf der Ebene der **Sachziele** muss primär das notwendige Personal in quantitativer und qualitativer sowie zeitlicher und örtlicher Hinsicht bereitgestellt werden. In diesem Zusammenhang ist von der Verfügbarkeit die Rede. Daneben wird als zweite Kategorie personalwirtschaftlicher Ziele die Wirksamkeit als die Durchsetzung der Ansprüche eines Unternehmens an das Verhalten des Personals (im Rahmen der Personalführung) formuliert. Personalmanagement muss unter Beachtung personalwirtschaftlicher (ökonomischer und/oder sozialer) Formalziele geeignete Maßnahmen ergreifen, um die Verfügbarkeit und Wirksamkeit des Personals sicherzustellen.

Verfügbarkeit und
Wirksamkeit