

1 Grundlagen des Personalwesens

Das Personalwesen ist eine in allen Organisationen (u. a. Unternehmen, Schulen, Behörden, Krankenhäuser) gegebene Funktion, deren Hauptaufgaben in der Bereitstellung und dem zielorientierten Einsatz von Personal bestehen.¹

Für alle wissenschaftlichen Betrachtungen des Personalbereichs gilt, dass die für diesen Bereich Verantwortlichen und ihr Personal erfolgreich arbeiten. Dabei werden mit dem Begriff Personal die in abhängiger Arbeit stehenden Menschen bezeichnet, welche innerhalb einer Organisation Arbeitsleistungen gegen Entgelt erbringen.

1.1 Begriff und Bedeutung des Personalwesens

Zur Bezeichnung des Personalwesens werden in der wissenschaftlichen Literatur folgende Begriffe verwendet, die allerdings zur Benennung der wesentlichen Funktionen des Personalwesen meistens nur geringe Akzentuierungsunterschiede aufweisen.

Es lässt sich allenfalls feststellen, dass mit der Verwendung des traditionellen Begriffs **Personalwesen** die gegebene Interdisziplinarität dieses Fachgebietes signalisiert werden soll, d. h. es werden in der Personalforschung nicht nur Erkenntnisse der Betriebswirtschaftslehre, sondern auch beispielsweise rechtliche, psychologische und soziologische Gesichtspunkt berücksichtigt.

Mit dem Gebrauch des Wortes **Personalmanagement** wird das aktive Gestaltungshandeln der Aufgabenträger des Personalwesens betont. Die Vertreter dieses Terminus legen besonders viel Wert auf ein Verständnis der Personalfunktion als Teil des übergreifenden Managementsystems und des Managementprozesses.²

Wird der Begriff **Personalwirtschaft** als Titel einer Veröffentlichung gewählt, so bedeutet das keineswegs, dass rein ökonomische Fragestellungen im Vordergrund der Betrachtung stehen, sondern dass in der Regel die Verhaltensorientierung ebenfalls eine große Rolle spielt.³

¹ Gaugler/Oechsler/Weber (2004), Sp. 1653

² Berthel/Becker (2010), S. 14; Bühner (2005); Scholz (2000)

³ Schanz (2000), S. 32

Dennoch werden Darstellung und Kritik personalwirtschaftlicher Problemfelder hier vor allem durch betriebswirtschaftliche Fragestellungen geprägt.⁴

Die Bedeutung des Personalwesens ist in den letzten Jahren immer größer geworden. Diese Feststellung lässt sich anhand folgender Merkmale verdeutlichen:

- Die Institution des **Arbeitsdirektors** als dem gleichberechtigten Mitglied im Vorstand eines Großunternehmens (§ 33 MitbG) stellt sicher, dass heute Fragen der Personal- und Sozialpolitik auf höchster Leitungsebene repräsentiert werden.⁵
- Die **Neuen Technologien** haben auch das betriebliche Personalgeschehen revolutioniert und dafür gesorgt, dass an die Personalentwicklung in diesem Bereich ganz besonders hohe Anforderungen gestellt werden.
- Da die **Personalkosten** immer mehr steigen, kann heute nicht mehr auf Personalexperten verzichtet werden, das gilt insbesondere für die Institution des Personalleiters in Großunternehmen.
- Das **Arbeitsrecht** wird immer anspruchsvoller und umfangreicher, so dass von der Personalleitung heute gründliche juristische Kenntnisse und Fertigkeiten verlangt werden.
- Weil durch die Internationalisierung der Märkte auch der **Arbeitsmarkt** immer komplizierter wird, werden in den Unternehmen auch künftig qualifizierte Personalmanager benötigt.

Das betriebliche Personalwesen kann als die Gesamtheit der Funktionen interpretiert werden, die mit der Bereitstellung und dem Einsatz von Menschen als personalen Arbeitsträgern im arbeitsteilig organisierten Leistungsprozess eines Unternehmens verbunden sind.⁶ Im Hinblick auf die Integration des Fachgebietes Personalwesen an deutschen Hochschulen gilt das Jahr 1961 als »Geburtsjahr« dieser Teildisziplin der Betriebswirtschaftslehre.⁷

⁴ Drumm (2008), S. 2; Olfert (2010); Hentze/Kammel (2001); Hentze/Graf (2005), Jung (2011); Stopp (2006); Bröckermann (2009)

⁵ Oechsler (2011), S. 62 f.

⁶ Gaugler (2004), Sp. 837

⁷ Krell (1999), S. 125 ff.

In diesem Jahr richtete die damalige Wirtschaftshochschule Mannheim den **ersten Lehrstuhl** für das Personalwesen ein, der von 1961 bis 1971 von August Marx (1906–1990) besetzt wurde. Dieser Lehrstuhl wurde von Eduard Gaugler und Walter A. Oechsler weitergeführt und hat sich in Wissenschaft und Praxis einen hervorragenden Ruf erworben.⁸

1.2 Wissenschaften zum Personalwesen

Zur Erkenntnisgewinnung hinsichtlich des Phänomens Personalwesen gibt es viele wissenschaftliche Quellen, von denen in dem folgenden Kapitel einige vorzustellen sind. Bedeutsame **Disziplinen**, die wissenschaftliche Beiträge zum Personalwesen erbringen, sind insbesondere die Betriebswirtschaftslehre, Psychologie, Rechtswissenschaften, Arbeitswissenschaften, Wissenschaftstheorie, Pädagogik⁹ Soziologie,¹⁰ Politologie¹¹ und Theologie.¹²

1.2.1 Betriebswirtschaftslehre

Die Betriebswirtschaftslehre hat eine lange Tradition.¹³ In der deutschsprachigen¹⁴ Betriebswirtschaftslehre beginnt die Beschäftigung mit Personal- bzw. Führungsfragen zunächst nicht in der Wissenschaft, sondern aus dem Bedarf der Betriebspraxis heraus.¹⁵

Empirische Führungsforschung findet sich in systematischer Weise erst ab den Fünfzigerjahren dieses Jahrhunderts.¹⁶ Folgende Ansätze sind zu unterscheiden:

- Mit der **faktororientierten Betriebswirtschaftslehre** von Erich Gutenberg¹⁷ (1897–1984) werden die elementaren Produktionsfaktoren

⁸ Rahn (2011a), S. 117

⁹ Sloane (2004), Sp. 573–585; Arnold (1990)

¹⁰ Luhmann (2006); Tacke (2004); Schimank (2004), Sp. 544–556

¹¹ Beyme (1995), Sp. 968 ff.; Bieger (1989); Gast (2011), S. 75 f.

¹² Ziegler (1995), Sp. 2029–2038

¹³ Wöhe/Döring (2010), S. 13–24; Wunderer (1995), Sp. 666–679

¹⁴ Müller (1987), Sp. 422–434.

¹⁵ Gaugler (2004), Sp. 836 f.; Witte (1974), S. 185

¹⁶ Wunderer (1995), Sp. 668

¹⁷ Gutenberg (1980),(1983), (1984); ders. (1962); Wöhe/Döring (2010), S. 16 f.

Arbeit, Betriebsmittel und Werkstoffe mit dem dispositiven Faktor kombiniert, der die Leitung, Planung, Organisation und Kontrolle beinhaltet. Die Aufgabe der Führung besteht hier u. a. darin, eine hohe Wirtschaftlichkeit zu erzielen.

- Nach der **sozialorientierten Betriebswirtschaftslehre** von Konrad Mellerowicz¹⁸ (1891–1984) soll die Führung in einem Wirtschaftssystem mit ständigem Wandel von Technik, Wirtschaft und Gesellschaft aber nicht nur wirtschaftlich agieren, sondern sich auch hinsichtlich humaner Bedingungen anpassen. Es sind also sowohl die Wirtschaftlichkeit als auch die Humanität gleichberechtigt anzustreben.
- Die **entscheidungsorientierte Betriebswirtschaftslehre** von Edmund Heinen¹⁹ (1919–1996) stellt die Erklärung und Gestaltung menschlicher Entscheidungen auf allen Führungsebenen in den Vordergrund der Betrachtung. Es wird der Entscheidungsprozess hervorgehoben, der aus der Willensbildung und der Willensdurchsetzung besteht.
- Die **systemorientierte Betriebswirtschaftslehre**, die von Hans Ulrich (1919–1997) auf der Grundlage der anglo-amerikanischen Systemtheorie in den Siebzigerjahren des letzten Jahrhunderts mit mehreren Steuerungs- bzw. Regelkreisdarstellungen erklärt wurde.²⁰ Später entstand das St.-Galler-Management-Modell von Ulrich/Krieg,²¹ das von Bleicher²² zu einem Konzept des integrierten Management weiterentwickelt wurde.

Über diese vier Lehren hinaus bietet die betriebswirtschaftliche Literatur eine Fülle wissenschaftlicher Beiträge zum Thema des Personalwesens,²³ der Organisation²⁴ bzw. zur Unternehmensführung.²⁵

Die inhaltliche Gestaltung von betrieblichen Prozessen wird durch Vorschläge zur Prozessorganisation²⁶ bzw. zum Prozessmanagement

¹⁸ Mellerowicz (1976), S. 199 und S. 267 ff.; ders. (1981); ders. (1969)

¹⁹ Heinen (1992a),(1992b),(1997)

²⁰ Ulrich (1970), S. 123–128

²¹ Ulrich/Krieg (1974)

²² Bleicher (2011), S. 25 ff.

²³ Kapitel 1.1 und 1.3 dieser Arbeit

²⁴ Bea/Göbel (2006); Bühner (2004); Frese (2005); Krüger (2004); Schulte-Zurhausen (2005); Vahs (2007)

²⁵ Dillerup/Stoi (2010); Hungenberg/Wulf (2011); Macharzina/Wolf (2010); Steinmann/Schreyögg (2005) und Staehle (1999)

²⁶ Hammer/Champy (2003); Gaitanides (2006); Steinbuch (1998); Bea/Göbel (2006), S. 355 f. und 363 f., Olfert/Rahn (2009), S. 147–186; Wilhelm (2007)

geprägt. Das Prozessmanagement²⁷ bzw. Geschäftsprozessmanagement²⁸ umfasst die Gesamtheit aller planungs-, durchführungs- und kontrollbezogenen Steuerungsmaßnahmen zur Gestaltung und Entwicklung von Unternehmensprozessen.²⁹ Dabei bildet die **Prozessorganisation** einen wesentlichen Teil des Prozessmanagements. Die Prozessorientierung bildete bereits im Rahmen des Lean-Management-Konzeptes³⁰ ein fundamentales Prinzip. Hier wurde eine ständige Kostensenkung durch kontinuierliche Prozessverbesserung angestrebt.

Ein **Prozess** überdeckt einen Zeitrahmen mit einem zu definierenden Anfang und Ende des Ablaufes.³¹ Zur eindeutigen Begriffsbestimmung sind auch die Elemente und ihre Verbindungen zu definieren. In dem gegebenen Zeitraum finden Veränderungen statt, d. h. Prozesse unterliegen einer dynamischen Entwicklung.

An der Abwicklung von personalwirtschaftlichen Prozessen können mehrere Stellen, Gruppen bzw. Bereiche oder in einem Konzern auch mehrere Unternehmen beteiligt sein. Die Koordination dieser Prozesse ist eine Aufgabe des Prozessmanagements.³²

Da diese Aufgaben sehr komplex sind, ist die Entwicklung von Prozessen den **Prozessmanagern** als Prozessverantwortlichen zu übertragen, z. B. Prozessorganisatoren, Informationsmanagern, EDV-Experten, Personalmanagern bzw. auch externen Fachleuten. Es können auch Prozessteams sein.

Wenn es richtig ist, dass der Erfolg eines Unternehmens insbesondere vom Management beeinflusst wird, dann kommt der betrieblichen **Führung** ein besonderer Stellenwert zu. Deshalb treten vor allem Albach,³³ Gaugler³⁴ und Kirsch³⁵ mit unterschiedlichen Akzenten für eine Betriebswirtschaftslehre als **Führungslehre** ein.

²⁷ Binner (2010); Osterloh/Frost (2005)

²⁸ Becker/Mathas/Winkelmann (2009); Schmelzer/Sesselmann (2010); Gadatsch (2007)

²⁹ Gaitanides (2006), S. 3 ff.; Rahn (2012), S. 265; Osterloh/Frost (2005)

³⁰ Bösenberg/Metzen (1995); Pfeiffer/Weiß (1994), Vahs (2007), S. 245 ff.

³¹ DGFP (2009), S. 41; Krause/Krause (2004), S. 57 f.

³² Vahs (2007), S. 356; Steinbuch (1998), S. 289–292

³³ Albach (1988), S. 99–107

³⁴ Gaugler (1988), S. 231–242; ders. (1998); Gaugler/Köhler (2002)

³⁵ Kirsch (1977)