

Grundzüge des Personalmanagements

von
Prof. Dr. Christian Scholz

1. Auflage

Grundzüge des Personalmanagements – Scholz

schnell und portofrei erhältlich bei beck-shop.de DIE FACHBUCHHANDLUNG

Thematische Gliederung:

Personal und Arbeit – Personalmanagement – Personalmanagement – Wirtschaft

Verlag Franz Vahlen München 2011

Verlag Franz Vahlen im Internet:

www.vahlen.de

ISBN 978 3 8006 3597 9

Die dritte Gruppe von Merkmalen bezieht sich auf die *interkulturelle Kompetenz* und umfasst

- interkulturelle Sensibilität als intuitiv-emotionale Aufnahme von Informationen und Fähigkeit, sich in andere Denkmuster hineinzufühlen,
- interkulturelles Wissen über andere länderspezifische Bedeutungen von Pünktlichkeit, Exaktheit und Direktheit sowie unterschiedlich strukturierte Rituale von Begrüßung, Gesprächseröffnung und Kritik,
- interkulturelle Kommunikationsfähigkeit, die über die kindlich-naive Kommunikation hinausgehend die konkrete Fähigkeit umschreibt, sich mit völlig anderen Kulturen zieladäquat auszutauschen und
- interkulturelles Perzeptionsvermögen als die Fertigkeit, Ausdrucksmerkmale zu erfassen und zu deuten, beispielsweise zum Erkennen von Missbilligung aus dem Mienenspiel oder von Differenzierungen des individuellen Verhaltens in Raum und Zeit.

Von den Facetten der interkulturellen Kompetenz sind Perzeption und Wissen durchaus erlernbar, Kommunikationsfähigkeit und vor allem Sensibilität dagegen nur teilweise. Interkulturelle Kompetenz muss aber nicht nur im Ausland gegeben sein, sondern ist auch für solche Mitarbeiter erforderlich, die im nationalen Kontext mit ausländischen Geschäftspartnern zusammenarbeiten sollen.

Die Anforderungen an den Global-Manager gelten unabhängig vom konkreten Einsatzort und beziehen sich generell auf alle ins Ausland zu entsendenden Führungskräfte. Das Leitbild für den Global-Manager ist damit das eines landeskulturellen Universalisten, der unabhängig vom konkreten Einsatzort handelt und sich auf alle zu entsendenden Führungskräfte bezieht.

Der Country-Manager

Die Anforderungen an den Country-Manager fokussieren auf ein konkretes Einsatzland. Das Leitbild für den Country-Manager ist also der landeskulturelle Spezialist, der sich genau auf ein spezifisches Land einstellt und entsprechend agiert. Hier sind vor allem zwei Gruppen von Anforderungsmerkmalen wichtig:

Country-Manager:
landeskultureller
Spezialist

Die erste Gruppe aus Anforderungen an den Country-Manager ergibt sich als *intellektuelle Anforderung* unmittelbar aus dem jeweiligen Land. Beispiele hierfür sind

- Sprache,
- Landeskunde sowie
- Kenntnis der jeweiligen Rechts-, Wirtschafts- und Sozialsysteme.

Diese Anforderungen lassen sich relativ leicht konkretisieren.

Die zweite Gruppe der Anforderungen an den Country-Manager sind *Verhaltens- und Persönlichkeitsmerkmale*. Sie bereiten erhebliche Schwierigkeiten, beispielsweise im Hinblick auf Merkmale wie Unsicherheitstoleranz, Improvisationstalent,

Kommunikationsfähigkeit und psychische Belastbarkeit. Zum Teil lässt sich dazu auf Studien wie die von *Geert Hofstede*¹⁵² zurückgreifen. Er unterscheidet danach Landeskulturen entlang folgender Dimensionen:

- Die *Machtabstandstoleranz* gibt an, in welchem Ausmaß eine Gesellschaft ungleiche Machtverteilungen akzeptiert. In südlichen beziehungsweise tropischen Ländern ist sie höher als in gemäßigten oder kalten Klimazonen, außerdem in Ländern mit hoher Bevölkerungsdichte. Individualistisch orientierte Länder erwarten eine emotionale Unabhängigkeit des Individuums von einer Organisation. Eine kollektive Orientierung drückt sich dagegen in einer hohen Bedeutung inner- und außerorganisatorischer Beziehungen aus. Vom Organisationsmitglied wird moralisches Engagement in der Organisation sowie Wertschätzung von Gruppenentscheidungen erwartet.
- Die *Maskulinität* drückt aus, wie stark in einer Gesellschaft die als „maskulin“ bezeichneten Werte wie Selbstbehauptung, Leistung, Ehrgeiz, Wettbewerb und materieller Erfolg im Vordergrund stehen. Bei einem niedrigen Maskulinitätsindex richtet man sich dagegen mehr an Werten wie zum Beispiel die Präferenz für berufliche Sicherheit, Aufrechterhaltung von sozialen Kontakten und Lebensqualität aus. Typisch für maskuline Kulturkreise sind eine starke Karriereorientierung sowie der berufsbedingte Einfluss auf die Privatsphäre.
- Kulturen mit hoher *Individualität* haben meist eine hohe Arbeitsmobilität, ein hohes Ich-Bewusstsein und eine Präferenz für Individualentscheidungen. Genau das Gegenstück ist bei kollektivistischen Ländern der Fall, die durch eher geringe Arbeitsmobilität, ausgeprägtes Wir-Bewusstsein und Präferenz für Gruppenentscheidungen charakterisiert sind. In individualistisch orientierten Ländern entscheidet man sich für ein Unternehmen, weil der „Job“ dort gerade interessant erscheint, sieht aber auch gar kein Problem darin, den Arbeitsplatz bei erstbestener Gelegenheit wieder zu wechseln.
- In Ländern mit einer hohen *Langfristorientierung* dominieren Ausdauer, Beharrlichkeit, Sparsamkeit und Tugend, um auch in der Zukunft einen konstanten Nutzen zu erhalten. Traditionen spielen in diesen Ländern eine große Rolle.
- *Unsicherheitsvermeidung* beschreibt das Ausmaß, mit dem eine Gesellschaft versucht, die Unsicherheit aus dem täglichen Leben zu nehmen. Die Zukunftssicherung ist ein Grundbedürfnis menschlichen Lebens. Unsicherheit erzeugt Angst. Beispielsweise dienen gesellschaftliche Regelungen, Verordnungen und Verhaltensregeln dazu, diese Unsicherheit zu reduzieren.

Entsprechend der jeweiligen Einordnung der Landeskultur anhand dieser Dimensionen kann der zu entsendende Mitarbeiter anhand ähnlicher Persönlichkeitsmerkmale ausgewählt oder auf die spezifischen Kulturmerkmale im Vorfeld vorbereitet werden.

Jede Kultur muss entschlüsselt werden.

„Jede Kultur ist für einen Außenstehenden wie durch einen Geheimcode verschlüsselt. Wenn man nicht den passenden Schlüssel hat, um den Code der fremden Kultur zu ‚brechen‘, kann man sie niemals richtig verstehen.“¹⁵³

Edward T. Hall (1914–2009; Begründer der Interkulturellen Kommunikation)

Der Company-Manager

Beim Company-Manager wird eine vollkommen andere Idee verfolgt: Hier ist die zu entsendende Führungskraft weder generell auf Internationalisierung noch auf ein spezifisches Zielland ausgerichtet, sondern bleibt ausschließlich auf das eigene Unternehmen und speziell die Zentrale fokussiert. Dies hat den Vorteil, dass ein Manager, der sich seiner eigenen kulturellen Prägung und Identität voll bewusst ist, auch im Umgang mit anderen Kulturen einen sicheren Stand hat und weniger unter Orientierungslosigkeit leidet. Zudem kann gerade die explizite Vermittlung von unternehmens- und landeskulturellen Werten ein wichtiger Impuls in Richtung auf Akquisition und Motivation von Mitarbeitern sein.

Die Anforderungen an den Company-Manager entstehen vollkommen losgelöst von irgendeinem internationalen Kontext ausschließlich aus den Spezifika des Mutterunternehmens. Das Leitbild vom Company-Manager geht also davon aus, dass eine ins Ausland entsandte Führungskraft kein Kulturneutrum darstellt, sondern vielmehr ganz bewusst ihre Wurzeln in der eigenen Unternehmenskultur hat und ausschließlich den Spezifika des Mutterunternehmens entsprechend handelt. Personalbedarfskalkulation im internationalen Kontext bedeutet die Definition von Anforderungsprofilen für Führungskräfte.

Company-Manager:
unternehmenskultureller
Spezialist

Erstellen einer räumlichen Personalbedarfsplanung

Sie wollen mit der Strawberry Cake & Bakeries AG expandieren. Die Marktforschung hat England als attraktiven Markt identifiziert und daher planen Sie, in England zwei Backzentren und einige Verkaufsstellen einzurichten. Jetzt steht die Frage an, mit wem Sie die Spitze der englischen Niederlassung besetzen wollen. Sie haben die Wahl zwischen dem Typ Global-Manager, Country-Manager und Company-Manager. Die Frage ist nun, welcher dieser drei generellen Typen von Managern für diese Aufgabe in Frage kommt und wofür Sie sich entscheiden. Außerdem ruft Sie Ihr Schwager an und erzählt Ihnen, dass er plant, sich für den Job zu bewerben. Erzählen Sie ihm, welchen Managertyp Sie sich für den Job vorstellen.

Übung 5.4

5.7 Wertmäßiger Aspekt: Welches Budget braucht man für die Mitarbeiter?

Die Kalkulation des Personalbedarfs erfordert auch eine Aussage dazu, welches Budget für die von Mitarbeitern verursachten Kosten eingeplant werden muss. Ein Personalbudget ist ein auf konkrete Leistungsziele abstellender Plan, der die Obergrenze des Personalaufwandes (Kosten) eines Bereichs oder einer Abteilung in der Regel für den Zeitraum eines Jahres festlegt.

Analog zum quantitativen Aspekt der Personalbedarfskalkulation lassen sich zwei Methoden unterscheiden, nämlich die Budgetierung auf Fortführungsbasis und auf Nullbasis.

- (1) Die Budgetierung auf *Fortführungsbasis* geht vom Budget der Vorperiode aus und ermittelt als Mengenkomponekte die erwartete Veränderung des Personalbedarfs (quantitativer Aspekt). Als Preiskomponekte wird die Veränderung der erwarteten Lohnkosten berücksichtigt (wertmäßiger Aspekt). Hinzu kommen noch die Finanzrestriktionen als Beziehung zu anderen Budgets des Unternehmens. Aus diesem Personalbudget leitet sich dann der Planpersonalbestand ab, der nach Gegenüberstellung mit dem Ist-Personalbestand in entsprechende Personalveränderungsmaßnahmen mündet. Dies ist beispielsweise dann der Fall, wenn das eingeplante Budget nicht ausreicht, den bestehenden Mitarbeiterbestand zu finanzieren und aus diesem Grund Personalreduktionsmaßnahmen zum Einsatz kommen müssen. Zu beachten ist in solchen Fällen aber, dass auch diese Veränderungsmaßnahmen Kosten verursachen. Bestandsreduktionen verursachen beispielsweise Kosten in Form von Abfindungen.
- (2) Die Budgetierung über *Nullbasisplanung* baut nicht auf Vergangenheitsdaten auf, sondern verwendet den quantitativen und qualitativen Personalbedarf der Zukunft und multipliziert dann die Zahl der Beschäftigten je Gruppe mit den entsprechenden (zu erwartenden) Lohnkosten.

Da eine Nullbasisplanung einen großen Aufwand erfordert, wird sie vor diesem Hintergrund in der Praxis eher selten angewandt.

Neben der Festlegung des Budgets gehört auch eine Überprüfung beziehungsweise Kontrolle mit zum Prozess. Die einfachste Kontrollmöglichkeit ist die ex post-Kontrolle vorgegebener Budgets und der tatsächlich realisierten Ausgaben. Diese Form der Budgetüberwachung lässt aber außer Acht, dass bereits während der laufenden Budgetperiode Abweichungen erkannt und durch Gegensteuerung korrigiert werden müssen.

5.8 Ausblick

Die Kalkulation des Personalbedarfs stellt unabhängig von der Verfügbarkeit leistungsfähiger Methoden in der betrieblichen Praxis insofern eine substanzielle Schwachstelle dar, als der Personalbedarf weitgehend als Versuchs- und Irrtums-Methode über eine spezifische Planung auf Fortführungsbasis bestimmt wird: Danach gilt solange eine Gleichheit von Personalbedarf und Personalbestand, bis neue Aufträge oder aber über zu viel Belastung stöhnende Mitarbeiter einen Zusatzbedarf signalisieren. Auf der anderen Seite wird der Personalbedarf immer dann als deutlich „niedriger eingestuft“, wenn sich der wirtschaftliche Erfolg beziehungsweise die Konjunktur verschlechtern.

Die geringe Professionalität, mit der die Praxis Personalbedarfsplanung betreibt, hängt eng zusammen mit der mangelhaften Unterstützung durch die gegenwärtig angebotenen Informationssysteme. Hier findet man im Regelfall allenfalls einfache, kurzfristige und wenig flexible Planungsmethoden. Dagegen herrscht ein großer Mangel bei komplexen und nicht auf Fortführungsbasis basierenden Methoden, die eine weitreichende Planung erlauben. So stützen einer entsprechenden Studie¹⁵⁴ zufolge 45% der Unternehmen ihre Planung ausschließlich auf Tabellenkalkulationsprogramme und bezeichnen diese Lösung allenfalls als „befriedigend“. Auch die Verwendung von SAP ändert nichts an dieser Einstufung. Dies macht deutlich, dass komplexere Systeme fehlen und erklärt, warum allenfalls der komplementäre Einsatz mehrerer Instrumente mit „gut“ bewertet wird.

Die Aufgabe der Personalbedarfskalkulation darf nicht im Sinne eines Feuerwehreinsetzes betrachtet werden, nämlich erst dann auszurücken und zu löschen, wenn es bereits brennt. Dies ist in der Regel mit Mehrkosten verbunden und kann auch die Unternehmensentwicklung bremsen.

Hier ist eine präzise und vorausschauende Planung gefragt, die sich mit externen und internen bedarfsbeeinflussenden Faktoren beschäftigt, unterschiedliche Szenarien und alle Eventualitäten berücksichtigt, um daraus einen exakten Personalbedarf abzuleiten, der allen fünf genannten Aspekten gerecht wird. Hilfestellungen sind hier vor allem von intelligenter Informationstechnologie zu erwarten, die dazu beiträgt, einen konsistenten, automatisierten Prozess für die Bedarfsprognose zu implementieren, um schnellere Entscheidungen und den Entwurf von Szenarien zu unterstützen.

Gerade aber weil Personalanpassungen teuer sind, wird es im Zuge der Professionalisierung des Personalmanagements auch zu einem Forcieren der Bedarfskalkulation kommen.

Bedarfsbestimmung:
absolute Schwachstelle
der aktuellen Personal-
arbeit.



Alwin Fitting, Mitglied des Vorstands, RWE AG

Personalbedarfsplanung vor dem Hintergrund einer alternden und schrumpfenden Bevölkerung

Die deutsche Bevölkerung altert und schrumpft. Wie in den meisten anderen Ländern Europas nimmt der Anteil junger Menschen an der Bevölkerung seit einem guten Vierteljahrhundert kontinuierlich ab. Die Auswirkungen dieses demografischen Trends sind vielschichtig und werden uns alle betreffen. Insbesondere im Hinblick auf die Personalbedarfskalkulation hat dies entscheidende Auswirkungen.

Demografische Herausforderungen

Der demografische Wandel ist seit geraumer Zeit eines der zentralen Themen in der Fachpresse und in der Managementliteratur. Für den RWE-Konzern, als ein Unternehmen mit über 65.000 Mitarbeitern, stellt sich insbesondere die Frage, was am Arbeitsmarkt geschehen wird. RWE hat daher eine Studie in Auftrag gegeben, die sich gezielt mit der Entwicklung des deutschen Arbeitsmarkts auseinandergesetzt hat („Den demografischen Wandel in Deutschland bewältigen – Herausforderungen für Unternehmen und Personalwirtschaft“). Ohne im Detail auf die Ergebnisse der Studie und die analysierten Szenarien einzugehen, lässt sich festhalten, dass die wesentlichen Engpässe im Bereich der gut ausgebildeten Fachkräfte eintreten werden. Auch bei Hochschulabsolventen bestimmter Fachrichtungen wird sich das Angebot erheblich verringern, doch ein massiver Fachkräftemangel scheint die signifikante Entwicklung am Arbeitsmarkt der Zukunft zu sein. Die scheinbar simple Frage, „Wie können wir unsere Stellen mit den richtigen Mitarbeitern besetzen?“, wird somit weiter an Bedeutung gewinnen.

Risiken erkennen – Instrumente gestalten

Aussagen zur Entwicklung des Arbeitsmarkts der Zukunft sind wichtige Eckdaten, doch sagen sie allein wenig für unser Unternehmen aus. Es ist für uns daher sehr wichtig, die externen Erkenntnisse mit dem Wissen über die eigene Mitarbeiterstruktur, den Personalbedarf oder wichtige Qualifikationen der Zukunft zu spiegeln. Nur dann kann man notwendige Handlungsbedarfe ermitteln und entsprechende Maßnahmen ableiten. Bei RWE laufen schon seit einigen Jahren Projekte, die sich gezielt mit der Entwicklung der Mitarbeiterstruktur im Konzern befassen. Unsere Altersstruktur ist auf Grund von Vorruhestandsmodellen der Vergangenheit nicht so idealtypisch verteilt, wie es sein sollte. Auf Grund einer Klumpung im Bereich eines Lebensalters von 40 bis 54 Jahren besteht durchaus eine besondere Anfälligkeit für demografische Effekte. Um das sich abzeichnende Kapazitätsrisiko genauer eingrenzen zu können, wurden gezielte Analysen bis auf der Ebene so genannter Jobfamilien durchgeführt. Dabei wurden – unter Annahme verschiedener Szenarien – der

zukünftig erwartete Bedarf an Mitarbeitern der voraussichtlichen Entwicklung der Belegschaft spezifisch gegenübergestellt. Auf Basis der Ergebnisse dieses Abgleichs konnten bereits zahlreiche Maßnahmen angestoßen werden. Die gezielte Übernahme von Ausgebildeten, die Implementierung eines Age-Managements oder Maßnahmen zu einer optimalen Gestaltung von Wechselschichtsystemen sind hier nur einige Beispiele.

Qualifikationen entscheiden

Eine wichtige Erkenntnis aus dem Gesamtprozess war es, uns nochmals vor Augen zu führen, dass wir bereits heute beginnen müssen, gezielt auf die benötigten Qualifikationen der Zukunft zu schauen. Da nicht nur Fachkräfte knapp werden, sondern auch vorhandene Qualifikationen und erworbenes Wissen immer schneller veraltet, müssen wir uns permanent fragen: Welche Qualifikationen haben unsere Mitarbeiter, welche Anforderungen haben unsere Stellen und wie kommen diese zusammen? In 2007 haben wir daher unser Qualifikationsmanagementsystem eingeführt. Wir können hiermit die Qualifikationen unserer Mitarbeiter gezielt steuern und bereits früh Engpässe antizipieren. Im Rahmen dieses Systems stellen wir vorhandene und geforderte Qualifikationen gegenüber. Die vorhandenen Qualifikationen wurden durch die Mitarbeiter selbst, in der Regel über Employee Self Service, entlang eines Qualifikationskatalogs in ein EDV-System eingepflegt. Demgegenüber stehen die Qualifikationen, die für eine Planstelle vorgesehen sind. Um einen pragmatischen Weg zu gehen, hat sich RWE des Konstrukts der Jobfunktion bedient. Eine Jobfunktion bündelt Planstellen mit ähnlichen Anforderungen; sie liegen auch den beschriebenen Analysen der Altersstruktur zu Grunde. Durch den Abgleich von vorhandenen und unternehmensseitig erforderlichen Qualifikationen lässt sich der Entwicklungsbedarf systematisch ermitteln und abdecken. Gleichzeitig wird erkannt, wo sich Lücken nicht intern schließen lassen und externe Rekrutierung notwendig ist. Simulationen von Zukunftsszenarien helfen uns, hier frühzeitig geeignete Personalmarketing-Aktivitäten anzustoßen.

Der demografische Wandel wird den Menschen noch weiter in den Mittelpunkt unternehmerischer Entscheidungen stellen. Neben modernen Technologien werden vor allem qualifizierte Mitarbeiter zu einem der Erfolgsfaktoren. Nur wenn die erfolgskritischen Stellen im Unternehmen langfristig mit den richtigen Mitarbeitern besetzt sind, können die Unternehmen optimistisch in die Zukunft blicken. Wie schon der ehemalige US-Präsident *John F. Kennedy* sagte: „Der Mensch ist immer noch der außergewöhnlichste Computer von allen.“

Aufgaben und Fragen zur Selbstüberprüfung

1. Erläutern Sie den Unterschied zwischen Brutto- und Nettopersonalbedarf!
2. Nennen Sie Beispiele für Bezugsbasen, die bei Personalbeschaffungskennzahlen verwendet werden können!
3. Welche Kriterien sind bei der Erstellung von Anforderungsmerkmalen zu beachten? Erläutern Sie diese Kriterien und ihre Anwendung anhand jeweils eines Beispiels!
4. Zeichnen und erläutern Sie das REFA-Zeitschema!
5. Erläutern Sie Möglichkeiten und Grenzen der qualitativen und räumlichen Kalkulation!
6. Diskutieren Sie die drei unterschiedlichen Managertypen, die Unternehmen im Rahmen einer Entsendung internationaler Führungskräfte einsetzen können!