



## **Personal und Planung**

## Personal und Planung

## **Personal und Planung**

Vorbemerkung

1 Einführung

2 Grundlagen des Personalmanagements

2.1 Zentrale Begriffe

2.2 Einflussfaktoren

2.2.1 Öffentliche Ziele

2.2.2 Personalpolitik

2.2.2.1 Wirtschaftliche Ziele

2.2.2.2 Soziale Ziele

2.2.2.3 Das Verhältnis zwischen wirtschaftlichen und sozialen Zielen

2.2.3 Werte und Lebensstile im Wandel

2.2.3.1 Wertewandel

2.2.3.2 Lebensstile/Milieus

2.2.4 Entscheidungserhebliche Informationen

3 Theoretische Grundlagen

3.1 Ausrichtung des Personalmanagement

3.1.1 Die Typologie von McGregor

3.1.2 Die Typologie von Schein

3.1.3 Aussagekraft von Menschenbildern

3.2 Bedürfnishierarchie nach Maslow

4 Ausgewählte Ansätze innerhalb des Personalmanagements

4.1 Scientific Management und Human-Relations-Bewegung

4.2 Theorien des Arbeitsmarktes

4.2.1 Der idealtypische Arbeitsmarkt mit vollkommenem Wettbewerb

4.2.1.1 Faktoren, die die Arbeitsnachfrage beeinflussen

4.2.1.2 Faktoren, die das Arbeitsangebot beeinflussen.

4.2.2 Humankapitaltheorie

4.2.3 Segmentierung des Arbeitsmarktes

4.2.4 Duale Arbeitsmarkttheorie

4.2.5 Der dreigeteilte Arbeitsmarkt

4.2.6 Interner Arbeitsmarkt

4.2.7 Job-Search-Theorie

4.2.8 Sozialkapital und Arbeitsmarkt

4.2.8.1 Beziehungen

4.2.8.2 Soziale Einbettung wirtschaftlichen Handelns - Embeddedness

4.2.8.3 Soziales Netzwerk

4.2.8.4 Soziale Schließung

4.2.8.5 Neue Arbeitsformen

5 Personalplanung

5.1 Planungsbegriff

5.1.1 Notwendigkeit von Planung

5.1.2 Wesentliche Probleme der Planung

5.1.3 Teilbereiche der Personalplanung

5.1.4 Prozess der Personalplanung

5.2 Planungsziel und Planungsbereiche

5.2.1 Prozessorientierung

5.2.2 Evaluierung

5.2.3 Wirkungsanalyse

5.2.4 Maßnahmekonzept

5.3 Anforderungen an die Mitarbeitenden

5.4 Personalbedarfsermittlung

5.4.1 Ziele und Anlässe

5.4.2 Einflussfaktoren

5.5 Personalrekrutierungsplanung

5.6 Personaleinsatzplanung

5.6.1 Exkurs: Motivation - Leistungsmotivation

5.7 Personalentwicklungsplanung

5.8 Personalveränderungsplanung

6 Die elementaren Aufgabengebiete der Personalarbeit

6.1 Der Personalrekrutierungsprozess

6.1.1 Anforderungen festlegen

6.1.1.1 Stellenbeschreibung

6.1.1.2 Anforderungsprofil

6.1.1.3 Stellenbewertung - Job Evaluation

6.1.1.4 Genfer Schema und REFA

6.1.2 Rekrutierungswege gestalten

6.1.3 Vor- und Nachteile von Personalrekrutierungswegen

6.2 Personalauswahl und Eignungsdiagnostik

- 6.2.1 Begriffliche Klärungen
  - 6.2.1.1 Ethik
  - 6.2.1.2 Moral
  - 6.2.1.3 Ethik im öffentlichen Dienst - Verwaltungsethik
  - 6.2.1.4 Das 7-S-Modell
  - 6.2.1.5 Soziale Kompetenz
- 6.2.2 Auswahlverfahren
  - 6.2.2.1 Rechtlicher Rahmen
  - 6.2.2.2 Gütekriterien
- 6.2.3 Instrumente der Personalauswahl
  - 6.2.3.1 Analyse der Bewerbungsunterlagen
  - 6.2.3.2 Bewerbungsgespräch
  - 6.2.3.3 Psychologische Tests
  - 6.2.3.4 Referenzen
  - 6.2.3.5 Biographischer Fragebogen
- 7 Einzelaufgaben des Personalmanagements
  - 7.1 Einführungsstrategien
    - 7.1.1 Definition
    - 7.1.2 Phaseneinteilung des Einführungsprozesses
    - 7.1.3 Ziele der Personaleinführung
    - 7.1.4 Mögliche Maßnahmen zur Personaleinführung
      - 7.1.4.1 Maßnahmen vor Arbeitsbeginn
      - 7.1.4.2 Maßnahmen zu Arbeitsbeginn
      - 7.1.4.3 Maßnahmen nach Arbeitsbeginn
      - 7.1.4.4 Evaluation des Einführungsprozesses
  - 7.2 Personalfreisetzung
    - 7.2.1 Personalfreisetzung als eine Form der Personalflexibilisierung
    - 7.2.2 Outplacement
    - 7.2.3 Personalfreisetzungsplanung
    - 7.2.4 Ansätze zum Abbau von personellen Überkapazitäten
  - 7.3 Ausgliederungsplanung
    - 7.3.1 Formen der Ausgliederung
    - 7.3.2 Folgen der Ausgliederung für das Personal
      - 7.3.2.1 Flexibilität der Personalpolitik und Förderung der Humanressourcen
      - 7.3.2.2 Dienstrechtliche und arbeitsrechtliche Rahmenbedingungen, Mitbestimmungsaspekte
  - 7.4 Personalentwicklung
    - 7.4.1 Definition
      - 7.4.1.1 Entwicklung
      - 7.4.1.2 Aktuell
    - 7.4.2 Inhalte der Personalentwicklung
      - 7.4.2.1 Begriffserklärung
      - 7.4.2.2 Wissen, Lernen und lebenslanges Lernen
      - 7.4.2.3 Begriffsbestimmung Lernende Organisation
    - 7.4.3 Arten der Personalentwicklung
      - 7.4.3.1 Personalbildung
        - 7.4.3.1.1 Ausbildung
        - 7.4.3.1.2 Fortbildung
        - 7.4.3.1.3 Umschulung
        - 7.4.3.1.4 Management Development
      - 7.4.3.2 Personalförderung
    - 7.4.4 Methoden der Personalentwicklung
- 8 Neue Entwicklungen
  - 8.1 Neue Medien im Personalmanagement
    - 8.1.1 Neue Medien in der Führung (eleadership)
    - 8.1.2 Empfehlung nach Müller/Thom
    - 8.1.3 Handlungsempfehlungen
  - 8.2 Human Capital Management
  - 8.3 Personalcontrolling
  - 8.4 Dualität des Statusrechts
    - 8.4.1 Auswirkungen der Föderalismusreform I auf das Statusrecht der Beamten in den Ländern
    - 8.4.2 Beamtenstatusgesetz
    - 8.4.3 Dienstrechtsneuordnungsgesetz
- Impressum
- A Anhang
  - A.1 Das Personal ist die wichtigste Ressource I
  - A.2 Grundsätze ordnungsgemäßer Planung
  - A.3 Instrumente zum Personalabbau im Geschäftsbereich BMVg
  - A.4 Definition Beschäftigungsgesellschaft
  - A.5 Beispiel für eine Vereinbarung zum IAM

Literaturverzeichnis  
Fußnoten

### Zusammenfassung

Das Personalmanagement hat aufgrund des Strukturwandels ein erhebliches Maß an Aufmerksamkeit erhalten, damit der politisch gewollte „Umbau“ der öffentlichen Verwaltung erreicht werden kann. Die Mitarbeitenden sind dabei vielfältigen Veränderungen ausgesetzt. In diesem Band werden die wahrzunehmenden Veränderungen zwischen Arbeitgeber / Dienstherr einerseits und den Mitarbeitenden als „interne Kunden“ andererseits dargestellt (z.B. Veränderung des psychologischen Vertrages).

Erläutert werden insbesondere: Zentrale Begriffe, theoretische Grundlagen des Personalmanagements und ausgewählte Ansätze innerhalb des Personalmanagements. Darüber hinaus werden die Personalplanungsarten dargestellt sowie die wesentlichen (elementaren) Aufgabengebiete des Personalmanagements beschrieben.

Vorgestellt werden folgende Einzelaufgaben: Personaleinführung, -freisetzung (insbesondere Ausgliederungsplanung) und Personalentwicklung. Abschließend werden neue Entwicklungen mit Auswirkungen für das Personalmanagement behandelt.

## Vorbemerkung

Das Personalmanagement hat aufgrund des Strukturwandels ein erhebliches Maß an Aufmerksamkeit erhalten, damit der politisch gewollte Umbau der öffentlichen Verwaltung erreicht werden kann. Die Mitarbeitenden sind dabei vielfältigen Veränderungen ausgesetzt. Es gilt deshalb die wahrzunehmenden Veränderungen zwischen Arbeitgeber / Dienstherr einerseits und den Mitarbeitenden als interne Kunden andererseits zu ermitteln.

Auch in diesem Band aus der Reihe *Die öffentliche Verwaltung der Bundesrepublik Deutschland auf dem Weg zum Verwaltungsbetrieb* werden keine Sachstandsbeschreibungen sondern aktuelle Entwicklungen diesmal im Bereich Personalmanagement, näher betrachtet. Dabei können nicht alle Bereiche berücksichtigt werden, beispielsweise die Veränderungen im Besoldungs- und Entgeltsystem im öffentlichen Dienst sind nicht aufgenommen.

Aspekte der Personalentwicklung hängen eng zusammen mit Zielen der Organisationsentwicklung. Deshalb sind auch Kenntnisse im Bereich organisatorischer Veränderungen für die Entwicklung im Personalmanagement bedeutsam. <sup>1</sup>

Die Bücher aus der o.a. Buchreihe sind als Print-Ausgaben nicht mehr im Buchhandel erhältlich. <sup>2</sup>

# 1 Einführung

Im öffentlichen Dienst der Bundesrepublik Deutschland waren am 30.06.2005 beschäftigt: <sup>3</sup>

Tab. 1.1: Beschäftigte im öffentlichen Dienst

Arbeits-/Dienstverhältnis	Anzahl	davon weiblich	Bund	Länder	Gemeinden/Gv.	Sonstige
Bezieher von Amtsgehalt	218	56	47	171	-	-
Beamte und Richter	1 691 409	717 832	130 547	1 261 652	180 348	118 862
Berufs- und Zeitsoldaten	185 109	10 674	-	-	-	-
Angestellte	2 182 049	1 477 757	94 896	716 277	810 206	560 670
Arbeiter	540 640	184 463	70 773	98 752	287 241	83 874
insgesamt	4 599 425	2 390 782	481 372	2 076 852	1 277 795	763 406

Das ergibt einen Anteil von 5,57 % an der Gesamtbevölkerung. <sup>4</sup> Der Personalumfang im öffentlichen Dienst ist weiter um insgesamt 35 000 Beschäftigte zurückgegangen (-1 %): <sup>5</sup>

... Beim Bund ist die Zahl der Beschäftigten um 4.400 auf 477.000 Personen gesunken (- 1 %). Der Rückgang ist unter anderem auf den Personalabbau in der Bundeswehr zurückzuführen. Bei den Ländern arbeiteten mit 2,05 Millionen Beschäftigten im Jahr 2006 rund 28.000 Personen weniger als noch ein Jahr zuvor (- 1 %). Hier liegt die Ursache neben dem allgemeinen Personalabbau auch in der Umwandlung von Hochschulkliniken in selbstständige Einrichtungen des öffentlichen Rechts. Das dortige Personal wird dann nicht mehr im Beschäftigungsbereich des betreffenden Landes, sondern im mittelbaren öffentlichen Dienst insgesamt nachgewiesen. Bei den Gemeinden und Gemeindeverbänden fällt der prozentuale Personalrückgang der Gebietskörperschaften insgesamt am höchsten aus. Dort sank die Zahl der Beschäftigten um 27.000 Personen auf 1,25 Millionen (- 2 %). Bei den Gemeinden ist unter anderem die Privatisierung kommunaler Krankenhäuser für die Entwicklung verantwortlich.

Personalfreisetzung ist somit auch im öffentlichen Dienst ein wichtiges Managementthema. Als Gründe für den Personalabbau lassen sich identifizieren:

1. Maßnahmen zur Konsolidierung öffentlicher Haushalte, z.B. durch
  - Privatisierung,
  - Verringerung der Arbeitskosten (z.B. Verlängerung der Dienst- / Arbeitszeit),
  - Verringerung der Belastung durch Pensions- / Rentenzahlungen,
2. Organisatorische Reformmaßnahmen, z.B. durch
  - Rückführung auf die Kernaufgaben,
  - Outsourcing,
  - Einsatz von Informationstechnik (z.B. zur Geschäftsprozessoptimierung).

In jüngster Zeit werden auch Überlegungen angestellt, wie angesichts der demographischen Entwicklung geeignetes Personal rekrutiert werden kann. Die Attraktivität des öffentlichen Dienstes - insbesondere für Berufsanfänger - soll trotz des Personalabbaus erhalten bzw. verbessert werden. Dem vorhersehbaren verstärkten Konkurrenzdruck auf dem Arbeitsmarkt um qualitativ hochwertiges (Fach)Personal und der Stärkung der Motivation des vorhandenen Personals soll durch Veränderungen im Dienst-/Tarifrecht (z.B. differenzierte Arbeitsbewertung, flexible Arbeitszeiten, leistungsgerechte Besoldung/Entlohnung) bzw. Verbesserungen in den Bereichen Einführung moderner Personalauswahlmethoden, Konzepte der Personalentwicklung oder des Führungskräfte trainings entgegenwirkt werden.

Die Verwaltungsreformen haben somit auch das Personalmanagement im öffentlichen Dienst erfasst. Ausgangspunkt sind der Lean-Gedanke in der Administration (Lean Office) und der stetige Verbesserungsprozess KAIZEN. <sup>6</sup> Dabei lassen sich in Anlehnung an Wagner <sup>7</sup> folgende Handlungsfelder (=Problembereiche) unterscheiden:

- Auswahl und Entwicklung,
- Leistungsorientierung,
- Mitarbeiterbeurteilung,
- Erhaltung der Leistungsfähigkeit (z.B. Fort-, Weiterbildung, Gesundheitsfürsorge),
- Altersversorgung,
- Informationssysteme

Das Personalmanagement setzt auf verschiedenen Betrachtungsebenen an, die auch mit unterschiedlichen Fristen hinsichtlich ihrer Wirkungen belegt sind. Dabei gilt im Prinzip für alle Aufgaben des Personalmanagements, dass sie Zeit benötigen. Man unterscheidet folgende Ebenen:

*Operative Ebene*

Auf der operativen Ebene hat die klassische Personalarbeit ihren Ursprung. Hier geht es um das direkte Management einzelner Personen, also die Einstellung von Mitarbeitern, die individuelle Beziehung zwischen Mitarbeiter und Führungskraft oder die Planung und Durchführung individueller Personalentwicklungsmaßnahmen.

*Taktische Ebene*

Auf der taktischen Ebene werden Personalmaßnahmen innerhalb bestimmter Organisationseinheiten durchgeführt. Hierzu gehören z.B. Organisationsentwicklungsmaßnahmen, Maßnahmen zur Prozessreorganisation mit den entsprechenden Personalentwicklungsmaßnahmen, Personalaufwuchsplanungen für Organisationseinheiten, etc..

*Strategische Ebene*

Auf der strategischen Ebene muss Personalmanagement strategische Verwaltungsentscheidungen unterstützen bzw. wird Personalmanagement selbst zur Verwaltungsstrategie. So zeigt sich heute, dass eine Verwaltungsstrategie der Personalstrategie folgen muss, da das Personal die kritische Überhang- bzw. Engpassressource ist.

Tab. 1.2: Ebenen des Personalmanagements

Ebene	Inhalt
operativ	⇒ Ursprung der klassischen Personalarbeit - Einstellung - einzelne Personalentwicklungsmaßnahmen - Personalverwaltung ⇒ Mitarbeiter- und Stellenbezug
taktisch	⇒ spezielle Personalmaßnahmen - Organisationsentwicklung - Personalaufwuchsplanungen für Organisationseinheiten - Personalabbauplanungen für Organisationseinheiten ⇒ Gruppenbezug (Mitarbeitergruppen/Gruppen von Arbeitsplätzen)
strategisch	⇒ Personalstrategie - Personalmanagement muss strategische Unternehmensentscheidungen unterstützen - Personalmanagement wird selbst zur Unternehmensstrategie ⇒ (Gesamt)Verwaltungsbezug

Verwaltungsstrategien beinhalten aber auch Aussagen z.B. zu Führungskulturen und sind damit direkt mit Fragen der Verwaltungskultur und -ethik verknüpft. Die einzelnen Felder des Personalmanagements treffen damit inhaltliche Aussagen über Aufgaben, die ein modernes Personalmanagement erfüllen sollte. Sie führen ferner zu konkreten Fragen, auf die ein systematisches und vorausschauendes Personalmanagement Antworten bereitzustellen hat. <sup>8</sup>

- *Personalbedarfsbestimmung*  
Wie viele Mitarbeiter welcher Qualifikation werden aufgrund der vorgegebenen Sachaufgaben zu welchem Zeitpunkt und an welchem Ort benötigt?
- *Personalbestandsanalyse*  
Wie viele Mitarbeiter welcher Qualifikation sind zur Zeit vorhanden bzw. werden aufgrund der bereits feststehenden Veränderungen zu welchem Zeitpunkt vorhanden sein?
- *Personalrekrutierung*  
Wie können/sollen zusätzlich benötigte Mitarbeiter auf dem externen oder internen Arbeitsmarkt gewonnen werden?
- *Personalentwicklung*  
Wie können/sollen die Fähigkeiten der Mitarbeiter im Hinblick auf den bestehenden bzw. den zukünftigen qualitativen Personalbedarf erhöht werden?
- *Personalfreisetzung*  
Wie kann überzähliges Personal aus einem Verwaltungsbereich unter Berücksichtigung sozialer Gesichtspunkte abgebaut werden?
- *Personalveränderung*  
Wie soll zwischen den alternativen Möglichkeiten zur Personalveränderung (Beschaffung, Entwicklung, Freisetzung) entschieden werden?
- *Personaleinsatz*  
Wie können/sollen Mitarbeiter entsprechend ihrer Fähigkeiten und entsprechend der Sachaufgaben eingesetzt werden?
- *Personalkostenmanagement*  
Welche gegenwärtigen/zukünftigen Kosten verursachen der aktuelle/zukünftige Personalbestand, die aktuellen/geplanten personellen Einzelmaßnahmen sowie die (vorgesehenen) Planungsmaßnahmen?

- *Personalführung*

Wie kann/soll das Verhältnis zwischen Führungskräften und Mitarbeitern hinsichtlich einer Integration von Verwaltungs- und Individualzielen gestaltet werden?

Eine Übersicht über die Instrumente des Personalmanagements gibt die folgende Tabelle:

Tab. 1.3: Instrumente des Personalmanagements

<b>Handlungsfelder</b>	<b>Instrumente</b>
Personelle Leistungsbereitstellung	⇒ Personalbedarfsplanung ⇒ Personalrekrutierung ⇒ Personaleinsatz ⇒ Personalentwicklung ⇒ Personalfreisetzung
Leistungserhalt und -förderung	⇒ Personalführung ⇒ Personalentlohnung
Informationssysteme	⇒ Personalbeurteilung ⇒ Personalverwaltung ⇒ Personalkostenmanagement

Zur Personalarbeit in der öffentlichen Verwaltung und deren proklamierte Änderungsnotwendigkeit ist die Auffassung eines Außenstehenden, hier von Wilhelm Alms, ehemaliger Vorstandsvorsitzender des Beratungsunternehmens Mummert Consulting

AG, interessant: <sup>9</sup>

Der vollständige Text ist abgedruckt in Anhang A.1

## 2 Grundlagen des Personalmanagements

### 2.1 Zentrale Begriffe

Arbeit ist der auf wirtschaftliche Zwecke ausgerichtete Einsatz körperlicher und geistiger Kräfte. Leistung ist abhängig von Qualifikation, Fachkönnen und Motivation. Berufliche Handlungskompetenz beinhaltet nicht nur eine ausreichende Sachkompetenz sondern auch Selbst-, Methoden- und Sozialkompetenz.<sup>10</sup> Personalmanagement beinhaltet die Aufdeckung, Erhaltung und Entwicklung aller vier Komponenten. Unter Personal wird hier verstanden:<sup>11</sup>

**Definition 2.1** *Personal*

das gesamte Humanpotential eines produktiven sozialen Systems (einschließlich der Mitglieder der Leitung), d. h. die Gesamtheit menschlicher Arbeitskraft (Mitarbeitende mit ihrem Wissen, Können, Verhalten und ihren Werthaltungen), aus der die Verwaltung besteht.

Personalmanagement (personnel management), das wir in Deutschland teilweise im Unterschied zur amerikanischen Praxis dem Management der Human-Ressourcen (HR) gleichsetzen:

**Definition 2.2** *Personalmanagement*

stellt die Gesamtheit aller Ziele, Strategien und Instrumente dar, die das Verhalten der Führungskräfte und der Mitarbeitenden prägen.

Sowohl private wie öffentliche Unternehmen, Non-Profit-Organisationen und öffentliche Verwaltungen werden als Betriebe angesehen. Personalmanagement findet da her sowohl im privaten wie öffentlichen Sektor statt.<sup>12</sup> Soweit damit die Personalfunktion als Teil des übergreifenden Managementsystems und -prozesses angesehen wird, ist damit beabsichtigt, dass die Formulierung der betrieblichen Strategien, die Gestaltung der Organisationsstruktur, die Bestimmung von personeller Verantwortung u.a.m. durch Personalmanager auf der obersten Ebene mitbestimmt werden so wie Personalaufgaben nicht mehr (allein) eine Angelegenheit der Personalabteilung sind.<sup>13</sup>

Personalmanagement stellt die Dienstleistungsfähigkeit der Verwaltung mit und durch ihre Mitarbeitenden sicher. Es geht von der Erwartung aus, dass die Ziele der Verwaltung mit fähigen, geförderten und zum Handeln ermächtigten Mitarbeitenden optimal erreicht werden können. Personalmanagement ist gestaltende Personalarbeit, die sich bewusst von der traditionellen Personalverwaltung mit den Schwerpunkten Vertragsgestaltung und materieller Leistungsaustausch abgrenzt.

Personalmanagement stellt die Menschen (Mitarbeitenden) ins Zentrum ihrer Betrachtung.<sup>14</sup>

In der Privatwirtschaft hat sich seit geraumer Zeit der Begriff Human Resource Management (HRM) etabliert. Damit werden folgende Managementaktivitäten zu sammengefasst: Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle aller unternehmensinterner und -externer Aktivitäten, die den Menschen als wichtigste Ressource begreifen. Hierunter fallen insbesondere die Bestandsanalyse, Bedarfsbestimmung, Beschaffung, Entwicklung, Freisetzung, Einsatz, Führung, Kosten des Personals, aber auch integrative Felder wie Personalmarketing, -controlling und -informationsmanagement. Unter Human Ressourcen<sup>15</sup> werden die Vermögenswerte verstanden, die die Belegschaft zum Unternehmen beitragen. Dazu gehören Wissen, Erfahrungen und Fähigkeiten.<sup>16</sup>

Charakteristisch für den HRM-Ansatz ist, dass Menschen als Erfolgsfaktoren betrachtet werden, die zusammen mit den übrigen Ressourcen des Unternehmens so geführt, motiviert und entwickelt werden müssen, dass dies direkt zum Erreichen von Unternehmenszielen beiträgt.<sup>1</sup>

Der Begriff Humankapital ist von einer Jury zum Unwort des Jahres 2004 gekürt worden mit der Begründung: degradiert Menschen zu nur noch ökonomisch interessanten Größen.<sup>17</sup> Der Gebrauch dieses Wortes aus der Wirtschaftsfachsprache breitet sich zunehmend auch in nichtfachlichen Bereichen aus und fördert damit die primär ökonomische Bewertung aller denkbaren Lebensbezüge, wo von auch die aktuelle Politik immer mehr beeinflusst wird. Humankapital degradiert nicht nur Arbeitskräfte in Betrieben, sondern Menschen überhaupt zu nur noch ökonomisch interessanten Größen. Bereits 1998 hat die Jury Humankapital als Umschreibung für die Aufzucht von Kindern gerügt. Aktueller Anlass ist die Aufnahme des Begriffs in eine offizielle Erklärung der EU, die damit die Fähigkeiten und Fertigkeiten sowie das Wissen, das in Personen verkörpert ist, definiert (August 2004).

Der Begriff Ressource wird auch für z.B. Rohstoffe (z.B. Erdöl, Eisen, Kohle) benutzt und der Gebrauch deswegen im Zusammenhang mit menschlicher Arbeitskraft häufig kritisiert. Hinzu kommt, dass in der Privatwirtschaft das nicht unumstrittene Konzept des Human-Capital-Management (HCM) eingeführt wird, mit dem eine möglichst exakte monetäre

Bewertung des in den Mitarbeitenden eines Unternehmens repräsentierten Humanpotentials erfolgt.<sup>18</sup> In diesem Zusammenhang werden an anderer Stelle auch die theoretischen Überlegungen dargestellt (s. Abschn. 4.2.2)

Inwieweit deshalb die Behauptung belegbar ist, dass insbesondere Arbeitskräfte in Betrieben - und auch durch die Reformen nunmehr in Verwaltungsbetrieben - nur noch ökonomisch interessante Größen seien, wird unter anderem im Folgenden versucht heraus zu finden.

## 2.2 Einflussfaktoren

### 2.2.1 Öffentliche Ziele

Die öffentlichen Verwaltungen des Bundes, der Länder und Gemeinden / Gemeindeverbände und deren Unternehmen / Betriebe haben eine wesentlich andere Zielsetzung als private Haushalte bzw. Unternehmen. Die öffentlichen Ziele sind: <sup>19</sup>

- unmittelbare Förderung des Gemeinwohls
- durch Deckung kollektiven Bedarfs

Üblicherweise wird unterschieden zwischen Sach- und Formalzielen. Sachziele beschreiben die optimale Leistungserstellung, während die Formalziele die Bedingungen festlegen, die bei der Verfolgung der Sachziele zu beachten sind. Die öffentlichen Ziele werden bestimmt durch die politischen Vorgaben, auch als Rahmenbedingungen für das Verwaltungshandeln bezeichnet:

Die öffentlichen Ziele resultieren aus öffentlichen Interessen, die die hierzu legitimierten politischen Instanzen wahrnehmen, artikulieren und durchsetzen. Von den öffentlichen Zielen, im einzelnen von staats-, gesellschafts-, wirtschafts-, verkehrs-, gesundheits- und weiteren politischen Zielen im Sinne angestrebter bzw. erwünschter Zustände, werden die öffentlichen Aufgaben, verstanden als Handlungsweisen oder Tätigkeiten, abgeleitet. Die Formulierung besorgen Gesetzgebung, Regierung und Administration im staatlichen, Gemeindevertretung und -verwaltung im kommunalen Bereich. <sup>1</sup>

Für die Erfüllung der öffentlichen Aufgaben existiert ein umfangreiches Instrumentarium, wozu das Verwaltungshandeln und der Einsatz öffentlicher Unternehmen, aber auch die Einschaltung privater Unternehmen und Haushalte zählen.

Das Zielsystem der öffentlichen Verwaltung lässt sich wie folgt abbilden (s. Tab. 2.1):

Tab. 2.1: Zielsystem der Öffentliche Verwaltung

Zielart	Beschreibung
Sachziele	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individuelle oder kollektive Bedarfsdeckung</li> <li>• Gemeinwohlm Maximierung</li> <li>• politischer, gesetzlicher Auftrag</li> <li>• Haushaltsgrundsätze</li> <li>• Sparsamkeit</li> </ul>
Formalziele	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wirtschaftlichkeitsprinzip</li> <li>• Arbeitszufriedenheit</li> <li>• Bürgerfreundlichkeit</li> <li>• Sicherung der Aufgabenerfüllung</li> <li>• Umweltverträglichkeit</li> </ul>

<sup>1</sup> Kirk (2008a), Rn. 31

Nach Böhrer <sup>20</sup> ist Verwaltungspolitik:

**Definition 2.3** *Verwaltungspolitik*

die von der legitimierten politischen Führung mittels Entwicklung, Durchsetzung und Kontrolle von Prinzipien administrativen Handelns ausgeübte Steuerung der Inhalte, Verfahren und Stile der Verwaltungstätigkeit sowie der Organisations- und Personalstruktur der Verwaltung.

Merkmal von Verwaltungspolitik ist damit die Veränderung von Entscheidungsprämissen, organisationsinternen Relevanzkriterien und des vorhandenen Verhaltensspektrums, d.h.: die Veränderung (oder Bewahrung) institutioneller und organisatorischer Strukturen als Voraussetzung veränderten administrativen Handelns. Verwaltungspolitik ist damit Politik zur Steuerung der Verwaltung und ist daher vom politischen Handeln der Verwaltung (Politik der Verwaltung) zu unterscheiden. <sup>21</sup>

Die Verwaltungspolitik ist nach Bogumil durch drei Phasen (=Schritte) gekennzeichnet (=Verwaltungspolitikstrategie):

In einem ersten Schritt, der als Institutionenpolitik gekennzeichnet werden kann, ist sie unmittelbar auf die Veränderung organisatorischer, personeller und instrumenteller Strukturen gerichtet. Erst im zweiten Schritt und mittelbar strebt sie an, vermittels dieser institutionellen Änderungen die Leistungsfähigkeit (Effektivität) und Wirtschaftlichkeit (Effizienz) des Verwaltungshandelns zu beeinflussen und zu steigern. Schließlich und letztlich sollen diese institutionellen und Performanzveränderungen gesamtwirtschaftliche und sozialpolitische Effekte (out comes) hervorbringen. <sup>1</sup>

Eine Übersicht enthält die Tab. 2.2:

Tab. 2.2: Phasen der Verwaltungspolitik

Schritt	Inhalt
---------	--------

<b>Institutionenpolitik</b>	⇒ Strukturveränderung - organisatorisch - personell - instrumentell ⇒ Verbesserung der Verwaltungsstruktur
<b>Performanzpolitik</b>	⇒ Verbesserung der Geschäftsprozesse - Verbesserung der Effektivität - Verbesserung der Effizienz ⇒ Verbesserung der Wirtschaftlichkeit
<b>Effekterzielung</b>	⇒ outcomes - gesamtwirtschaftliche Ziele - sozialpolitische Ziele ⇒ Zielerreichung

## 2.2.2 Personalpolitik

Unter Personalpolitik wird verstanden:

**Definition 2.4** *Personalpolitik*

Die konkrete Ausgestaltung der einzelnen Bereiche des Personalmanagement.

Dabei werden folgende Ziele verfolgt:

### 2.2.2.1 Wirtschaftliche Ziele

Für den Bereich des Personalmanagement lassen sich aus dieser Zielsetzung folgende Funktionen ableiten:

- Bereitstellung der zum Verwaltungsvollzug benötigten Arbeitskräfte nach quantitativen, qualitativen, zeitlichen und lokalen Erfordernissen
- Steigerung der menschlichen Arbeitsleistung, durch Maßnahmen zur
  - mengenmäßigen Erhöhung der Arbeitsergebnisse
  - Erhöhung der Arbeitsqualität
  - Steigerung des Verbesserungspotenzials (Vorschlagswesen, KAIZEN)

**Definition 2.5** *Wirtschaftliche Ziele*

Als (betriebs-)wirtschaftliche Ziele wird eine effiziente Versorgung des Verwaltungsbetriebes mit kompetenten Mitarbeitenden auf der Grundlage ökonomischer Rationalität (Leistungsziel) angestrebt.

### 2.2.2.2 Soziale Ziele

Der Verwaltungsbetrieb wird auch als ein soziales System betrachtet, in dem Menschen zusammenarbeiten und deshalb in Beziehung zu einander stehen.

**Definition 2.6** *Soziale Ziele*

Unter sozialen Zielen sind Erwartungen, Bedürfnisse, Interessen und Forderungen der Mitarbeitenden oder anderer Interessengruppen (Politik, Gewerkschaften) gegenüber den Verwaltungsträgern zu verstehen, die diese erfüllt sehen wollen.

Sie beziehen sich auf die Verbesserung der

- materiellen Verhältnisse durch z.B.
  - Besoldungs-, Entgelterhöhungen
  - Arbeitszeitverkürzung,
  - zusätzliche Altersversorgung (VBL-Rente)
- immateriellen Verhältnisse durch z.B.
  - Mitbestimmung
  - Abbau von Monotonie im Geschäfts- / Arbeitsprozess
  - Statusvergabe (Übertragung von Befugnissen, etc.)

### 2.2.2.3 Das Verhältnis zwischen wirtschaftlichen und sozialen Zielen

Das Verhältnis zwischen den beiden Zielen kann durch drei Beziehungstypen beschrieben werden:

- Zielkomplementarität

Ziele sind komplementär, wenn die Annäherung an ein Ziel zugleich eine Annäherung an das andere Ziel bedeutet.

- Zielindifferenz

Indif

- Zielkonkurrenz

Ziele konkurrieren, wenn die Annäherung an ein Ziel zugleich die Entfernung von einem anderen bewirkt.

Die exakte Zuordnung konkreter personalpolitischer Maßnahmen zu den beiden Zielkategorien Zielindifferenz und Zielkonkurrenz ist nicht immer möglich. Die Beziehungen zwischen wirtschaftlichen und sozialen Zielen haben große Bedeutung für den Prozess der Entscheidungsfindung. Die Kategorisierung bedeutet, dass sich in den Bereichen, in denen sich soziale und wirtschaftliche Ziele komplementär bzw. indifferent zu einander verhalten, Konflikte prinzipiell nicht auftreten. Die Bemühungen um eine Verbesserung der Situation der Mitarbeitenden gehen nicht zu Lasten rationeller Leistungserstellung, sondern begünstigen diese sogar im Falle der Zielkomplementarität.<sup>22</sup>

#### Fazit

Wirtschaftliche und soziale Ziele können nicht isoliert voneinander betrachtet werden. Die Beziehungen untereinander müssen jeweils ermittelt werden. Generelle Fragestellungen, wie z.B. Geht die Verfolgung wirtschaftlicher Ziele immer zu Lasten sozialer Ziele oder umgekehrt?, lassen sich nicht sachlogisch (=immer wahr bzw. immer falsch) beantworten.

Personalpolitik = Wirtschaftliche Ziele + Soziale Ziele

Im Rahmen der Personalpolitik werden mittels Grundsatz- und Einzelentscheidungen die Ziele und Methoden festgelegt, nach denen der Personalbereich zu verfahren hat. Hierzu gehören z.B. Entscheidungen über die Fortbildung der Mitarbeitenden / der Führungskräfte, den anzuwendenden Führungsstil, die Personalbeurteilung bzw. die Regelung der Arbeitszeit. Zum

Personalbereich in diesem Sinne gehören:<sup>23</sup>

*Personalbearbeitende Stellen*

- oberste Dienstbehörde (nur Beamte)

Oberste Dienstbehörde des Beamten ist die oberste Behörde seines Dienstherrn, in deren Dienstbereich er ein Amt bekleidet (§ 3 Abs. 1 Bundesbeamtengesetz)

- sonstige Organisationseinheiten

jede Stelle, die Aufgaben im Personalmanagement wahrnimmt, z.B. Sachgebiet, Team (z.B. Interne Dienstleistung), Dezernat, Referat

*Vorgesetzter*

Vorgesetzter ist, wer einem Beamten für seine dienstliche Tätigkeit Anordnungen erteilen kann (§ 3 Abs. 2 Satz 2 Bundesbeamtengesetz). Diese Regelung gilt sinngemäß auch für die Mitarbeitenden in Arbeitsverhältnissen

*Dienstvorgesetzter*

Dienstvorgesetzter ist, wer für beamtenrechtliche Entscheidungen über die persönlichen Angelegenheiten der ihm nachgeordneten Beamten zuständig ist (§ 3 Abs. 2 Satz 1 Bundesbeamtengesetz).

Wer Dienstvorgesetzter und Vorgesetzter ist, bestimmt sich nach dem Aufbau der öffentlichen Verwaltung; ist ein Dienstvorgesetzter nicht vorhanden, so nimmt die zuständige oberste Bundesbehörde die Befugnisse des Dienstvorgesetzten wahr (§ 3 Abs. 2 Satz 3 Bundesbeamtengesetz).

Die Personalpolitik ist mit den anderen Teilgebieten des Personalmanagements eng verbunden, da personalpolitische Entscheidungen

- im Rahmen sämtlicher Verwaltungs-/Aufgabenteilebereiche anfallen, z.B. Organisation, Leistungsbereich, etc.
- die in den übrigen Aufgabenbereichen zu treffenden Entscheidungen nachhaltig beeinflussen.

## 2.2.3 Werte und Lebensstile im Wandel

Zum Thema Zukunft der Arbeit gibt es eine Fülle an wissenschaftlichen und eher populärwissenschaftlichen Publikationen. Einige Autoren prophezeien bereits das Ende des Normalarbeitsverhältnisses, während andere betonen, dass die Vorteile klassischer Arbeitsverträge so bedeutend sind, dass es auf Dauer angelegte Schuldverhältnisse mit der Übertragung von Direktionsrechten auf den Geschäftsinhaber / Arbeitgeber immer geben wird. In den letzten Jahren hat sich die Zahl der Beschäftigungsverhältnisse stark erhöht, die von Normalarbeitsverhältnissen mit unbefristeter Vollzeitbeschäftigung abweichen: Zeitarbeit, Arbeitskraftunternehmer, Teilzeit, Telearbeit.

Diese Diskussion betrifft primär die Arbeitsverhältnisse in der Privatwirtschaft. Gleichwohl sind die Ergebnisse interessant auch für den Bereich des Personalmanagements im öffentlichen Dienst, denn auch hier macht sich der Wandel der Werte und der Lebensstile bemerkbar und hat Auswirkungen für die Dienst-/Arbeitsverhältnisse.

### 2.2.3.1 Wertewandel

Werte sind Orientierungskriterien, die uns dabei helfen, erwünschte Ziele zu erreichen und gefährliche bzw. schlechte Optionen beiseite zu lassen. Sie haben auch andere Funktionen, wie etwa Individuen in eine Gruppe (ihre Familie, ihre Kultur, ihre Gemeinde, ihr Land) einzugliedern. Denn:

- Werte werden sozial erlebt: Sie werden immer von Gruppen gebilligt und geteilt.
- Werte individualisieren aber auch: Sie werden immer vom Einzelnen verinnerlicht.

Dies erklärt ihre tiefe Verbindung mit Gefühlen. Sie sind viel mehr als eine Norm; Werte geben Sinn und tragen somit zum Glück der Menschen bei. Schließlich steuern sie - zumindest tendenziell - unser Verhalten.

Heute stehen wir vor ganz anderen Herausforderungen als frühere Generationen. Die Besonderheit unserer Zeit beruht vor allem auf zwei Faktoren:

- den einschneidenden Änderungen, die durch die systematische Anwendung der Technik zum materiellen Fortschritt hervorgerufen wurden, und zwar in allen Ländern (Globalisierung)
- den tief greifenden geistigen Umgestaltungen, die mit dieser Wandlung der materiellen Umstände einhergehen (Entwicklung von Mentalitäten).

Diese zweite Dimension - die Entwicklung von Mentalitäten - lässt sich im Allgemeinen schwieriger wahrnehmen, weil sie nur sehr langsam, beinahe unauffällig, still vor sich geht. Andererseits und trotz all der Schwierigkeiten, dies wahrzunehmen, hat sich das Tempo der Wandlung von Werten<sup>24</sup> in unserem Jahrhundert enorm beschleunigt. Hinter dem Versuch, die europäischen, abendländischen Gesellschaften mit Hilfe mehr oder weniger gelungener Begriffe (wie etwa Risikogesellschaft, Postmoderne, Ende der Geschichte, Multioptionsgesellschaft, McDonaldsgesellschaft, Erlebnisgesellschaft etc.) neu zu bezeichnen, steht die Erfahrung dieser rasanten Änderungen, darunter auch jenen im geistigen Bereich, die normalerweise mit dem Begriff Wertewandel<sup>25</sup> bezeichnet werden. Diese Bezeichnung Wertewandel kann jedoch - wie jedes neue Schlagwort - missverstanden und falsch verwendet werden, als ob es nur einen einheitlichen Wandel bzw. eine einzige Wandlungsrichtung gäbe.

Werte und Einstellungen haben ein unterschiedliches Gewicht (nicht nur untereinander, sondern auch je nach den Umständen und den Menschen) und auch ein unterschiedliches Entwicklungstempo. Aus dieser Perspektive stellen sich einige wesentliche Fragen:

- Welche Tendenzen und kulturelle Trends sind heute auf unserem Kontinent und zum Teil auch weltweit zu beobachten?
- Welche Werte in den Lebensbereichen Familie, Arbeit, Politik und Religion gehen verloren? Welche ändern sich? Welche bleiben bestehen?
- Welche Werte gehen im eigenen Leben verloren? Welche ändern sich? Welche bleiben bestehen?
- Welche Chancen und Risiken bergen die schnellen sozialen Änderungsprozesse von heute, die unser Leben prägen?
- Welche Werte sind in einer pluralen Gesellschaft erforderlich?

Um einen Eindruck von der Diskussion zu vermitteln, werden beispielhaft drei Thesen zum Wertewandel angeführt:

#### 1. These von Inglehart<sup>1</sup>

In Folge der Entwicklungen nach dem II. Weltkrieg sei in den westlichen Nachkriegsgenerationen eine Ablösung materialistischer durch postmaterialistische Werte erfolgt; das Streben nach Selbstverwirklichung, Sozialstatus und Solidarität ersetzt ein Streben nach Sicherheit und Versorgung.

Kritik: Inglehart behandelt materialistische und postmaterialistische Werte als sich gegenseitig ausschließende Pole.

#### 2. These von Noelle-Neumann<sup>1</sup>

Noelle-Neumann konstatiert einen Verfall des bürgerlichen Leistungswertsystems sowie den Verlust der Arbeit als Lebensmittelpunkt.

Kritik: Verlusttheorie und die damit verbundene ausschließlich negative Wertung veränderter Wertorientierungen.

#### 3. These von Klages<sup>1</sup>

Er konstatiert eine Werteverchiebung. So genannte Selbstentfaltungswerte (Individualismus, Hedonismus, Partizipation, Emanzipation, etc.) gewinnen in seiner Sichtweise gegenüber Pflicht- und Akzeptanzwerten (Disziplin, Gehorsam, Leistung, Bescheidenheit, etc.) seit Ende der 1960er Jahre an Bedeutung.<sup>2</sup>

### 2.2.3.2 Lebensstile/Milieus

Anhaltspunkte für unterschiedliche berufs- und arbeitsbezogene Wertorientierungen lassen sich am Besten aus dem Teilbereich der Soziologie ableiten, dessen Erkenntnisobjekt die Erforschung unterschiedlicher Lebensstile in einer Gesellschaft ist (Kultursoziologie). Aus der Vielzahl der Theorien und Modelle/Schemata aus der Lebensstilforschung soll hier das Modell der Erlebnismilieus nach Schulze<sup>26</sup> vorgestellt werden.

Er geht davon aus, dass die Ausdifferenzierung der Gesellschaft in sozioökonomische Segmente, z.B. Schichten oder Klassen, im Zuge der Entwicklung von der Knappheitsgesellschaft der Nachkriegsjahre hin zur heutigen Überflussgesellschaft,

zunehmend weniger trennscharf ist.

Während früher die Befriedigung der materiellen Grundbedürfnis das tägliche Leben bestimmte, eröffnen heute technischer Fortschritt und gesteigener Lebensstandard jedem Mitglied der Gesellschaft eine Vielzahl von Wahlmöglichkeiten zur Lebensgestaltung. Die Grundbedürfnisse können heute problemlos gedeckt werden, es geht statt dessen um die Suche nach Lebensqualität das tägliche Leben bestimmte, eröffnen heute technischer Fortschritt und gesteigener Lebensstandard jedem Mitglied der Gesellschaft eine Vielzahl von Wahlmöglichkeiten zur Lebensgestaltung. Die Grundbedürfnisse können heute problemlos gedeckt werden, es geht statt dessen um die Suche nach Lebensqualität. Schulze spricht deshalb von einer Erlebnisgesellschaft.

Das individuelle Genusserleben richtet sich an spezifischen Schemata aus. Schulze nennt hier drei voneinander unabhängige alltagsästhetische Schemata <sup>27</sup> deren Zusammenspiel charakterisierend für die Erlebnismilieus ist:

Tab. 2.3: Erlebnisgesellschaft

Bildung	Alter	
	unter 40	über 40
hoch	Selbstverwirklichungsmilieu	Niveaumilieu
mittel		Integrationsmilieu
niedrig	Unterhaltungsmilieu	Harmoniemilieu

- Hochkulturschema

Es steht für genussvolles Erleben von Besinnlichkeit auf hohem Niveau: Teilnahme an kulturellen Veranstaltungen, Präferenz für klassische Musik, gezielter Konsum anspruchsvoller Fernsehsendungen. In Ruhe ein gutes Buch lesen ist ein typisches Genusserlebnis des Hochkulturschemas. Feindbild: Massentourist

- Trivialschema

Es steht für Präferenzen für Volksmusik und leichte Fernsehunterhaltung, reges Interesse an neuestem Klatsch aus Europas Fürstenthümern. Darüber hinaus zeichnet es sich durch die Suche nach Ruhe und Geborgenheit und eine Neigung zum Fatalismus und persönlich empfundener Unsicherheit aus. Feindbild: provokante Individualisten (z.B. Demonstranten), die die Geborgenheit und Sicherheit gefährden könnten.

- Spannungsschema

Hier bedeutet Erleben Action und Stimulation. Typisch sind Präferenzen für Pop- und Rockmusik, Kneipen- oder Diskoaufenthalte, ständige Beschallung, rastloses TV-Zapping und eine Betonung von Körperlichkeit (Erleben mit Haut und Haar). Es geht um das Ausleben der individuellen Freiheit, und zwar so intensiv wie möglich. Feindbild: Langsamfahrer, Reihenhausbesitzer, Spießer.

Nach Schulze lassen sich in unserer Gesellschaft fünf Erlebnismilieus unterscheiden:

- Niveaumilieu

Mitglieder zeichnen sich aus durch Nähe zum Hochkulturschema bei gleichzeitiger Distanz zu Trivial- und Spannungsschemata. Oberstes Lebensziel der Menschen des Niveaumilieus ist das Streben nach Rang. Es sind meistens Personen mit höherer Bildung.

- Integrationsmilieu

Das Milieu strebt nach Konformität und weist sowohl eine Nähe zum Hochkulturschema als auch zum Trivialschema auf, dem Spannungsschema steht es ablehnend gegenüber. Es sind meistens Personen mit mittlerer Bildung

- Harmoniemilieu

Die Angehörigen weisen Distanz zum Hochkulturschema und zum Spannungsschema auf, bei gleichzeitiger Nähe zum Trivialschema. Man strebt nach Geborgenheit im Kreise der Familie. Es sind meistens Personen mit niedrigerer Bildung.

- Unterhaltungsmilieu

Angehörige sind überwiegend jüngere Personen mit starker Nähe zum Spannungsschema, mit Distanz zum Hochkulturschema und ambivalent zwischen Ablehnung / Befürwortung gegenüber dem Trivialschema. Man strebt nach Stimulation. Es sind meistens Personen mit niedrigerer Bildung als die Angehörigen des Selbstverwirklichungsmilieus.

- Selbstverwirklichungsmilieu

- Angehörige sind überwiegend jüngere Personen mit Ablehnung des Trivialschemas, starker Nähe zum Spannungsschema und ohne Distanz zum Hochkulturschema. Man strebt nach Selbstverwirklichung. Es sind meistens Personen mit höherer Bildung.

Tab. 2.4: Ausprägungen der Erlebnismilieus nach Schulze

Milieus	Schemata		
	Hochkultur	Trivial	Spannung
Niveau	+	-	-
Integration	+	++	-
Harmonie	--	++	-

Selbstverwirklichung	+	--	++
Unterhaltung	--	+ -	++

## 2.2.4 Entscheidungserhebliche Informationen

Zur Vorbereitung personalpolitischer Entscheidungen sind umfangreiche Informationen erforderlich. Für die Personalpolitik sind insbesondere interne Informationen, aber darüber hinaus auch Informationen aus anderen Bereichen besonders wichtig:

### 1. interne Informationen

- Personalbestand, -struktur, Stellen / Planstellen (Aufbauorganisation), Budget (Haushaltsstellen), etc.
- Gestaltung der Arbeitsplätze / Geschäftsprozesse (Ablauforganisation), z.B. für die tarifliche bzw. dienstpostenmäßige Bewertung der Aufgaben, Leistungszahlungen, Aus-/Fortbildung, Einsatz von Menschen mit Behinderung bzw. als Teilzeitkräfte, etc.
- Dienst-, Arbeits- und Tarifrecht, z. B. Arbeits- / Gesundheitsschutz, etc.
- Beteiligung der Mitarbeitenden (Personalvertretung, KP)

### 2. externe Informationen

- politische Zielvorgaben
- Arbeitsmarkt
- Zusammenarbeit mit externen Stellen, z.B. Gewerkschaften, Wirtschaft (z.B. Beratungs-/Personalvermittlungsunternehmen<sup>1</sup>), übrige öffentliche Verwaltung, sonstige Interessengruppen)

## 3 Theoretische Grundlagen

### 3.1 Ausrichtung des Personalmanagement

Die Annahmen von Führungskräften über die Natur des Menschen in der Arbeitswelt prägen die Art der Personalführung auch in der öffentlichen Verwaltung. Deshalb ist es sinnvoll, die vorgenommenen Prägungen näher zu untersuchen.

Ein Menschenbild ist also ein Modell des Menschen, das dessen Komplexität zu reduzieren versucht um

- beobachtbares Verhalten erklären zu können
- zukünftiges Verhalten vorhersagen zu können.

#### Definition 3.1 *Menschenbild*

Modell des Menschen, das dessen Komplexität zu reduzieren versucht um beobachtbares Verhalten erklären und zukünftiges Verhalten vorhersagen zu können.

Jeder Mensch entwickelt Vorstellungen über sich und andere, er versucht beobachtbares Verhalten zu beschreiben und zukünftiges vorherzusagen.<sup>28</sup> Die so entstandenen Menschenbilder sind also implizit. Explizit werden sie erst dann, wenn sie ausformuliert und so einer breiteren Öffentlichkeit zugänglich gemacht werden. Bei expliziten Menschenbildern kann man je nach Grad der Bestätigung noch weiter unterscheiden in

- spekulative Menschenbilder  
beruht auf Vermutung, experimentell nicht bestätigt
- empirische Menschenbilder  
implizite Menschenbilder werden durch Experimente sichtbar gemacht und bestätigen die Vermutung

Beispielhaft sollen hier die Typologien von McGregor und Schein vorgestellt werden.

#### 3.1.1 Die Typologie von McGregor

McGregor<sup>29</sup> beschreibt ein dualistisches Menschenbild.<sup>30</sup>

##### 1. Das Menschenbild der Theorie X:<sup>1</sup>

Thesen:

- Der Durchschnittsmensch hat eine angeborene Abneigung gegen Arbeit und versucht ihr aus dem Weg zu gehen, wo er kann.
- Weil der Mensch durch Arbeitsunlust gekennzeichnet ist, muss er zumeist gezwungen, geführt und mit Strafe bedroht werden, um ihn mit Nachdruck dazu zu bewegen, das gesetzte Soll zu erreichen.
- Der Durchschnittsmensch zieht es vor, an die Hand genommen zu werden, möchte sich vor Verantwortung drücken, besitzt verhältnismäßig wenig Ehrgeiz und ist vor allem auf Sicherheit aus.

Fazit:

Das Prinzip der Lenkung und Kontrolle durch Autorität ist die einzig mögliche Führungs- und Kontrollvariante.

##### 2. Das Menschenbild der Theorie Y:<sup>1</sup>

Thesen:

- Die Verausgabung durch körperlich und geistige Anstrengung beim Arbeiten kann als ebenso natürlich gelten, wie Sport und Spiel.
- Von anderen überwacht und mit Strafe bedroht zu werden ist nicht das einzige Mittel, jemanden zu bewegen, sich für die Ziele der Organisation einzusetzen. Zugunsten von Zielen, denen er sich verpflichtet fühlt, wird sich der Mensch der Selbstdisziplin und Selbstkontrolle unterwerfen.
- Wie sehr er sich den Zielen verpflichtet fühlt, ist eine Funktion der Belohnungen, die mit ihrem Erreichen verbunden sind.
- Der Durchschnittsmensch lernt unter geeigneten Bedingungen, Verantwortung nicht nur zu übernehmen, sondern sogar zu suchen.
- Die Anlage zu einem verhältnismäßig hohen Grad von Vorstellungskraft, Urteilsvermögen und Erfindungsgabe für die Lösung organisatorischer Probleme ist in der Bevölkerung weit verbreitet und nicht nur hier und da anzutreffen.
- Unter den Bedingungen des modernen industriellen Lebens ist das Vermögen an Verstandeskraften, über das der Durchschnittsmensch verfügt, nur zum Teil genutzt.

Fazit:

Das Prinzip der Theorie lautet *Integration*, d.h. Schaffen von Bedingungen, die die Mitglieder der Organisation ihre Ziele erreichen lassen, wenn sie sich um den Erfolg der Organisation bemühen. Ein solches Menschenbild lässt Führungsprinzipien zu, die stark in die Richtung Selbstführung und Selbstkontrolle gehen.

Die Fähigkeit eines Vorgesetzten zur Motivation von Mitarbeitenden ist abhängig von seinem handlungsleitenden Menschenbild. Die Anwender der Theorie X sind nach McGregor nicht in der Lage ihre Mitarbeitenden zu motivieren, da sie die vorliegende Bedürfnisstruktur nicht individualspezifisch interpretieren. Die Anwender von Theorie Y dagegen ziehen ein realistisches Menschenbild vor, das von der Annahme geleitet wird, dass die Mitarbeitenden nach möglichst großer Selbstverwirklichung streben.

### 3.1.2 Die Typologie von Schein

Schein<sup>31</sup> veröffentlichte eine Typologie von vier Menschenbildern, deren Inhalte in der Tab. 3.1 dargestellt sind.

Tab. 3.1: Menschenbild-Typologie nach Schein (Quelle: In Anlehnung an SCHEIN (1974), S. 78, 82, 90, 95)

rational-economic man	sozial man	self-actualizing man	complex man
Er ist durch wirtschaftliche Anreize motiviert	Der Mensch wird in derster Linie durch soziale Bedürfnisse motiviert und gewinnt sein Identitätsbewusstsein aus der Beziehung zu seinen Mitmenschen	Menschliche Bedürfnisse lassen sich in einer Hierarchie anordnen	Er ist äußerst wandlungsfähig
Er ist passiv und wird von der Organisation manipuliert, motiviert und kontrolliert	Als Folge der Sinnentleerung der Arbeit wird in den sozialen Beziehungen am Arbeitsplatz Ersatzbefriedigung gesucht	Er strebt nach weitergehender Autonomie und Unabhängigkeit am Arbeitsplatz	Die Hierarchie der Bedürfnisse unterliegt starkem Wandel
Der Mensch hat irrationale Empfindungen, strebt aber trotzdem nach rationaler Bewältigung seiner Probleme	Er wird stärker durch die sozialen Normen seiner Arbeitsgruppe als durch die Anreize und Kontrollen des Managements bestimmt	Er bevorzugt Selbstmotivation und Selbstkontrolle	Er ist lernfähig, erwirbt neue Motive, ändert seine Motivationsstruktur
Organisationen können und müssen deshalb irrationale Gefühlssteuerung ausschalten	Der Vorgesetzte wird dann akzeptiert, wenn er das Bedürfnis nach Anerkennung und die sozialen Bedürfnisse der Mitarbeiter befriedigt	Es gibt keinen notwendigen Konflikt zwischen Selbstverwirklichung und organisatorischer Zielsetzung	Seine Motive können in unterschiedlichen Systemen oder Subsystemen verschieden sein

Das Menschenbild rational-ökonomischer Mensch (rational economic man) folgt der Hypothese des homo oeconomicus, der bis heute das Grundgerüst vieler betriebswirtschaftlicher Menschenbilder darstellt. Es ist so einfach, dass es sich grundsätzlich in einem Satz formulieren lässt:

Menschen sind weitgehend von ökonomischen Interessen getrieben und versuchen, den eigenen Nutzen zu maximieren.

Der soziale Mensch (*social man*) entspricht der Human Relations Bewegung. Der sich selbst verwirklichende Mensch leitet sich aus vier grundlegenden Ansprüchen ab:

- dem Vorliegen der Motivpyramide nach Maslow
- dem Wunsch der Mitarbeitenden, ihre Aufgaben zu bewältigen und ständig an neuen umfangreicheren Aufgaben zu wachsen
- der Dominanz von Selbstkontrolle und eigeninitiativem Handeln bei den Mitarbeitenden
- der Harmonie von Selbstentfaltungstendenz und organisationaler Leistungsfähigkeit

Dieser Typ ist vergleichbar mit McGregors Theorie Y.

Bei der Konzeption des komplexen Menschen (complex man) geht man von einem situativen Ansatz aus, bei dem in Abhängigkeit von den persönlichen Merkmalen der Mitarbeitenden (Eigenschaftsansatz) und der Führungssituation (Situationsansatz) eine individuell- und zeitpunktbezogene Führungsform gewählt werden muss.

Schein hält die Anwendbarkeit der ersten drei Menschenbilder für situationsabhängig und sieht im complex man die schlüssige Charakterisierung des arbeitenden Menschen in der modernen Industriegesellschaft.

### 3.1.3 Aussagekraft von Menschenbildern

Wie bei allen Abstraktionen, Vereinfachungen und Verallgemeinerungen sind auch Menschenbilder positiv oder negativ bewertbar:

Positiv

- Erklärungsversuche für praktizierte Führungsstile im Sinne einer Möglichkeit zur Verbesserung des Führungsverhaltens
- Erklärungsversuche für Fehler in der Aus- und Fortbildung der Mitarbeitenden und Führungskräfte im Sinne einer Möglichkeit zur Gestaltung effektiverer Trainings- und Entwicklungsmaßnahmen für Führungskräfte
- Erklärungsversuche für mangelnde Motivation, fehlende Involviertheit und unkooperativem Verhalten von Mitarbeitenden

Negativ

- Missbrauch durch Führungskräfte im Sinne einer interessenorientierten Instrumentalisierung und Vereinnahmung ist möglich
- Verankerung bei Führungskräften und möglicher Einfluss auf Instrumente des Personalmanagement sind nicht nachweisbar

- aus ethischen Gründen sind Menschenbilder abzulehnen, da sie eher von Nützlichkeitsbegründungen als von echter Humanität bestimmt sind (Fundamentalkritik)

### 3.2 Bedürfnishierarchie nach Maslow

Im Mittelpunkt dieser Motivationstheorie steht die Selbstverwirklichung. Für die Systematisierung der Motive schlägt Maslow <sup>32</sup> eine fünfstufige Bedürfnisstruktur vor, die insbesondere in der Pyramidenstruktur bekannt geworden ist (s. Abb. 3.1).



Abb. 3.1: Bedürfnishierarchie nach Maslow <sup>33</sup>

Er erforschte gesunde, erfolgreiche und glückliche Menschen. Dabei entdeckte er, dass man die menschlichen Bedürfnisse nach einer bestimmten Rangordnung einteilen kann. Erst wenn die Bedürfnisse einer unteren Stufe gestillt sind, strebt der Mensch nach Bedürfnissen der nächst höheren Stufe.

Die unterste und breiteste Stufe nehmen die Grundbedürfnisse ein: Essen, trinken, schlafen, Sexualität, Wärme (Sexualität ist auf dieser Stufe umstritten). Darauf folgt die zweite Stufe, das Sicherheitsbedürfnis, Abgrenzung, Recht und Ordnung, Schutz. Auf der dritten Stufe sind Liebe, Zugehörigkeit zu einer Gruppe, ganz allgemein soziale Bedürfnisse angesiedelt. Die vierte Stufe umfasst Dinge wie Anerkennung, Ruhm, Aufmerksamkeit. Die fünfte, letzte und in der Pyramide auch kleinste Stufe wird vom Bedürfnis nach Selbstverwirklichung eingenommen.

Entscheidend ist nun, dass sich die menschliche Psyche sehr eng an diese Stufen hält. Erst wenn z.B. das Bedürfnis nach Sicherheit zufriedengestellt ist, kümmert sich der Mensch um seine sozialen Bedürfnisse. Wer dagegen Hunger hat, nimmt auch erhebliche Sicherheitsrisiken in Kauf. Akute Bedürfnisse auf jeder Stufe blenden die darüber liegenden Stufen aus den Interessen des Menschen einfach aus. Die Interessenentwicklung des Menschen erfolgt stufenweise. Dabei kann es auch rückwärts gehen, manchmal auch sehr schnell, wie Kriegs- und Katastrophenfälle drastisch zeigen.

## 4 Ausgewählte Ansätze innerhalb des Personalmanagements

Es gibt zwei Grundpositionen für die Gestaltung:

1. Arbeit als Produktionsfaktor:  
Optimierung der Leistungs-Kosten-Relation
2. Individualität des arbeitenden Menschen:  
Berücksichtigung seiner Erwartungen, Interessen, Motive und Ziele

Diese beiden Grundpositionen werden in den folgenden Ansätzen unterschiedlich bewertet.

Für das Personalmanagement gibt es eigentlich keine eigenen theoretischen Ansätze, da die Personalwirtschaftslehre noch eine sehr junge Disziplin ist und auf verschiedenen anderen Disziplinen basiert.

Zu den wissenschaftlichen Grundlagen für das Personalmanagement in der Privatwirtschaft zählen:

- Betriebswirtschaftslehre (BWL), insbesondere Organisations- und Führungslehre
- Soziologie, insbesondere Betriebs- und Organisationssoziologie, Berufssoziologie
- Pädagogik, insbesondere Wirtschaftspädagogik und -andragogik
- Arbeitswissenschaften, z.B. Ergonomie, Arbeitsmedizin, Arbeitsphysiologie
- Psychologie, z.B. Eignungsdiagnostik, Arbeitspsychologie, Organisationspsychologie
- Ingenieurwissenschaften, z.B. technologische Arbeitsgestaltung, Zeitstudien
- Volkswirtschaftslehre (VWL), z.B. Arbeitsmarktforschung, Sozialpolitik
- Rechtswissenschaften, insbesondere Arbeits- und Sozialrecht

Durch die Reformen und der damit verbundenen Einführung betriebswirtschaftlicher Steuerungsinstrumente (New Public Management) gilt dies nunmehr insgesamt auch für das Personalmanagement in der öffentlichen Verwaltung.

### 4.1 Scientific Management und Human-Relations-Bewegung

Wesentliche Impulse für eine wissenschaftliche Auseinandersetzung mit Fragen der betrieblichen Personalarbeit gehen auf zwei Denkschulen zurück:

- Scientific Management (Wissenschaftliche Betriebsführung):

Die von Taylor<sup>1</sup> begründete wissenschaftliche Betriebsführung betrachtet den Betrieb ausschließlich als technisch-ökonomisches Gebilde. Die Menschen sind Produktionsfaktoren (Leistungsträger im technisch-instrumentalen Sinn). Als Menschenbild dient der homo oeconomicus: Der Mensch denkt und handelt zweckrational und versucht, seine ökonomischen Vorteile zu maximieren.

Das Scientific Management konzentrierte sich auf die Rationalisierung von Arbeitsprozessen und eine wirksamere Nutzung von Arbeitskräften. Wesentlichen Elemente dieses Ansatzes waren:

- Arbeits- und Zeitstudien zur Optimierung der Arbeitsabläufe
  - Grundsätze für die Personalauswahl und den Personaleinsatz, um von vornherein die Eignung der Mitarbeitenden für die optimiert gestalteten Arbeitsplätze sicher zu stellen.
  - Vorgabe eines bestimmten Arbeitspensums mit der Zusicherung eines überdurchschnittlichen Lohns
  - Trennung zwischen Ausführungs- und Dispositionsaufgaben, verbunden mit einer funktionalen Differenzierung von einfachen Ausführungstätigkeiten wie auch einer Spezialisierung von Führungsfunktionen (Mehrliniensystem)
- Human-Relations-Bewegung:

Der einseitigen technischen Betrachtungsweise des Scientific Management folgte bald eine Gegenbewegung, die als Human-Relations-Bewegung bekannt wurde. Der Human-Relations-Ansatz geht auf die Hawthorne- Experimente zurück, die in den 1920er und 1930er-Jahren in den USA durchgeführt wurden.

Die Hawthorne-Experimente (oder Studien) entstanden von 1927 bis 1932 in der Western Electric Company, in einem nach dem Rotdornbusch benanntem Gebiet im Stadtteil Cicero, Chicago Illinois USA. Die Untersuchungen der Hawthorne-Studien wurden von der Harvard University in dem Werk unter der Leitung des australischen Anthropologen Elton Mayo durchgeführt. Die Ergebnisse der Studien wurden in drei Büchern veröffentlicht (Mayo, Elton: The Human Problems of an Industrial Civilization, 1933; Whitehead, Thomas: The Industrial Worker: An account of a research program conducted by the Western Electric Company, Chicago, 1938; Röhrlisberger, Fritz/Dickson, William: Management and the Worker, 1938).

Die Experimente entstanden auf Grund anfänglicher Beobachtungen in der Zeit von 1924 bis 1927. In diesen hatte man die Auswirkungen einer besseren Beleuchtung auf Produktivität der Arbeiterinnen untersuchen wollen, die elektrische Relais montierten. Dazu hatte man in zwei Betriebsräumen in Abständen die Glühlampen ausgetauscht um die

Beleuchtung zu verbessern, bzw. zu verschlechtern. Das Ergebnis des Versuches war, dass in beiden Räumen mehr gearbeitet wurde als zuvor. Sogar als man in dem einen Raum die Birnen durch immer schwächerere ersetzte und im anderen die Birnen durch gleich helle austauschte, blieb das Ergebnis gleich. Dies änderte sich auch nicht als die Beleuchtung nur noch einen Bruchteil der Anfangsstärke hatte. Erst als die Arbeiterinnen sich beschwerten, dass sie Sehprobleme bekämen, sank die Produktivität schließlich. In einer ersten These ging man davon aus, dass die Arbeiterinnen in einem Konkurrenzverhältnis zueinander standen. Diese verwarf man jedoch recht schnell. Vielmehr formulierte sich die Vermutung, dass die Arbeiter bemerkt hätten Teil eines Experimentes zu sein und deshalb versuchten das Ergebnis zu beeinflussen. Quasi als Instantaussage der Hawthorne-Experimente wurde das folgende Verhaltensmuster formuliert, das unter dem Namen Hawthorne-Effekt das bis heute stellvertretend für die Studien steht: Beobachtung führt zur Veränderung des Verhaltens des Beobachteten.

Der Effekt wird auch unter dem Namen *Experimentator-Effekt* zitiert.

Daraufhin wurde ein Versuchsprogramm mit über 21000 Angestellteninter views durchgeführt. Zum Gegenstand der Untersuchungen wurden die Veränderung der Arbeitsbedingung und die Beziehungen zwischen den Angestellten. Folgende Entdeckungen und Schlussfolgerungen waren das Hauptergebnis der Hawthorne- Experimente:

1. Das Produktionsergebnis wird durch soziale Normen bestimmt und nicht durch physiologische Leistungsgrenzen,
2. *Nicht-finanzielle Anreize* und *Sanktionen* beeinflussen das Verhalten der Arbeiter bedeutend und begrenzen zum großen Teil die Wirkung finanzieller Anreize. Arbeiter die bedeutend mehr (oder weniger) leisteten als die gesetzte Norm, verloren die Zuneigung Ihrer Freunde und die Anerkennung ihrer Kollegen,
3. Drittes Hauptergebnis war: Häufig handeln oder reagieren Arbeiter nicht als Individuen, sondern als Mitglieder einer Gruppe. Kein Individuum fühlte sich frei genug, für sich selbst eine Produktionsnorm zu setzen. Diese wurde von der Gruppe gesetzt und erzwungen.
4. Ein weiteres Hauptresultat war: die Bedeutung von Führung in Bezug auf Festsetzung und Erzwingung von Gruppennormen und der Unterschied zwischen informeller und formeller Führung. ...Die Wissenschaft liche Betriebsführung hatte die Annahme zugrunde gelegt, dass allein der Vorarbeiter und die Abteilungsleiter die Führung der Arbeiter dar stellten, zumindest in Bezug auf die Produktions-Angelegenheiten. Bei der Bank-Wiring-Room-Studie ging einer der Arbeiter klar als informel ler Führer der Gruppe hervor.
5. Als Folge dieser Experimente und der Schriften von Mayo und Lewin musste die Humans-Relations-Schule die Bedeutung der Kommunikati on zwischen den verschiedenen Rangstufen bei der Aufklärung der Un tergebenen über die Bevorzugung eines bestimmten Tätigkeitsverlaufs anerkennen. Außerdem musste sie die Bedeutung der Entscheidungsde legation akzeptieren, nach der untere Ränge an der Entscheidung der oberen beteiligt werden, besonders in Angelegenheiten, die sie selbst direkt betreffen. Ebenso hob dieser Lösungsversuch die Vorteile der de mokratischen Leitung hervor, die nicht nur der Kommunikation dient und die Mitarbeiter fördert, sondern auch gerecht und frei von Launen ist und sich mit den Problemen der Arbeiter und nicht nur der Arbeit beschäftigt" <sup>1</sup>

Darüber hinaus sind folgende Aspekte der Untersuchungsergebnisse interessant und haben durchaus auch heute noch bzw. wieder Aktualität:

- Der Mensch ist grundlegend motiviert durch seine sozialen Bedürfnisse. Er erlangt seine Identität durch die Beziehung zu anderen.
- Als eine Folge der industriellen Revolution ist die Arbeit sinnentleert. Der Sinn der Arbeit muss deshalb durch die sozialen Arbeitsbedingungen wiederhergestellt werden.
- Der Mensch ist empfänglicher für den sozialen Druck der Kollegen in der Gruppe als für die von der Unternehmensführung gesetzten Anreize.
- Der Mensch ist vor allem durch das Management beeinflussbar, wenn die Vorgesetzten die sozialen Bedürfnisse und das Bedürfnis der Aner kennung befriedigen.

Diese Experimente haben gezeigt, dass die Leistung schon alleine deswegen steigt, weil man sich mit den Mitarbeitenden befasst. Der Ansatz stellt daher die Ziele und Interessen der Organisationsmitglieder in den Vordergrund. Höhere Zufriedenheit veranlasst die Mitglieder, sich mit der Organisation zu identifizieren und bessere Beiträge für die Organisation zu leisten. Als Mittel zur Erreichung dieser Ziele werden vor allem Maßnahmen der Personalentwicklung (z.B. Weiterbildung) und zur Beeinflussung von Einstellungen (z.B. Organisationskultur) angesehen.

## 4.2 Theorien des Arbeitsmarktes

Arbeitsmarkt, wird als gedachter und in der Arbeitsmarktgeographie <sup>34</sup> auch als realer Ort des Aufeinandertreffens des Arbeitskräfteangebots und der Arbeitskräftenachfrage aufgefasst. <sup>35</sup> Arbeitsmärkte sind im Sinne der Arbeitsmarktgeographie als regionale Arbeitsmärkte auf unterschiedlichen Maßstabsebenen zu interpretieren. Sie werden von Institutionen begleitet (Arbeitsagentur, Zeitungen, Personalberatungsfirmen) und weisen in Abhängigkeit zur Qualifikation und zur Demographie (Geschlecht und Alter) der Arbeitskräfte unterschiedliche Reichweiten auf.

**Definition 4.1** *Arbeitsmarkt*

Wird als gedachter und in der Arbeitsmarktgeographie auch als realer Ort des Aufeinandertreffens des Arbeitskräfteangebots und der Arbeitskräftenachfrage aufgefasst.

Man unterscheidet zwischen internem und externem Arbeitsmarkt (s. Abb. 4.1).

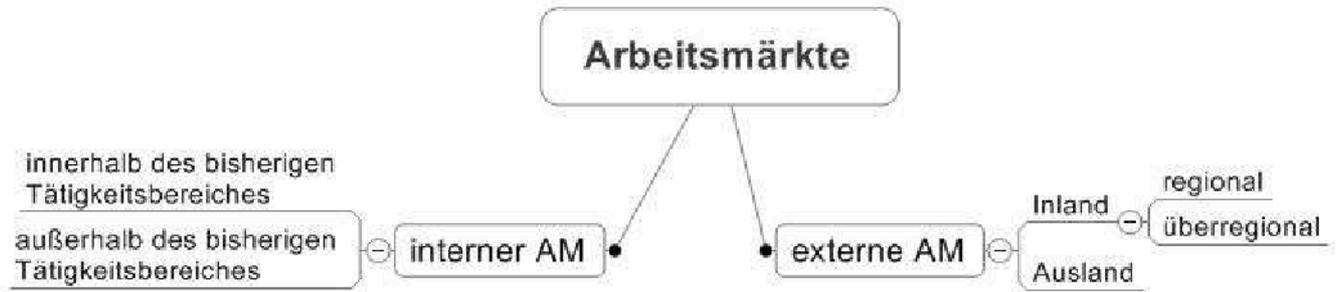


Abb. 4.1: Personalekrutierungsmärkte

Der Arbeitsmarkt erfüllt zwei wesentliche Funktionen:

1. *Allokationsfunktion* im Sinne einer Verteilung von
  - sozialen Positionen und Chancen (Statusverteilungsfunktion)
  - materiellen Ressourcen zum Lebensunterhalt (Existenzsicherungsfunktion)
2. *Adaptationsfunktion* im Sinne der Anpassung von Angebot und Nachfrage nach Arbeitskraft über
  - Löhne und Lohnstrukturen (Preise)
  - Mengen und Qualitäten

## 4.2.1 Der idealtypische Arbeitsmarkt mit vollkommenem Wettbewerb

Auf dem vollkommenen Arbeitsmarkt treffen Anbieter (Arbeitnehmer) auf Nachfrager von Arbeit (Arbeitgeber) - mit ihren jeweiligen Preis- (Lohn) und Mengenvorstellungen (Arbeitszeit), die über den Preis- bzw. Lohnmechanismus idealtypisch zum Ausgleich kommen.

Nimmt man - in ihren Persönlichkeitsmerkmalen und Fähigkeiten - homogene Arbeitnehmer, d.h. eine homogenes Arbeitsangebot, eine homogene Arbeitsnachfrage ausschließlich nach diesem Arbeitnehmertyp und eine fixe Arbeitszeit pro Arbeitnehmer an, so kann man den Arbeitsmarkt in einem typischen Preis-Mengen-Diagramm (Lohn-Beschäftigtenzahl-Diagramm) darstellen. Wenn man ferner annimmt, dass die Arbeitsangebotsfunktion in ihrem normalen Bereich im Lohn steigt und die Arbeitsnachfragefunktion im Lohn fällt, so gibt es einen Gleichgewichtslohn und eine gleichgewichtige Beschäftigtenzahl bei Vollbeschäftigung. Arbeitnehmer, deren Lohnvorstellungen über dem Gleichgewichtslohn liegen, werden nicht beschäftigt, sofern sie ihre Lohnvorstellungen nicht nach unten hin anpassen.

In diesem Modell gibt es folglich nur freiwillige Arbeitslosigkeit. Der Arbeitsmarkt unterscheidet sich idealtypischerweise also nicht vom klassischen Gütermarktmodell mit seinen entsprechenden Anpassungsreaktionen.

### 4.2.1.1 Faktoren, die die Arbeitsnachfrage beeinflussen

Nach der Inputregel für den Einsatz variabler Produktionsfaktoren ist es gewinnmaximal Arbeit so lange nachzufragen, bis die Grenzkosten der Grenzproduktivität der Arbeit entsprechen. Dabei werden im Allgemeinen folgende Annahmen getroffen:

- unter sonst gleichen Bedingungen (*Ceteris-paribus*-Klausel) sinkende Erträge mit zunehmendem Arbeitseinsatz
- steigende Grenzproduktivität der Arbeit bei steigendem Kapitaleinsatz
- steigende Grenzproduktivität der Arbeit bei steigendem Qualifikationsgrad der Arbeit (d.h. mit höherem/besserem Humankapital)

### 4.2.1.2 Faktoren, die das Arbeitsangebot beeinflussen.

Das Arbeitsangebot wird typischerweise beeinflusst durch

- die geleisteten Arbeitsstunden pro Beschäftigtem
- den Anteil der Erwerbspersonen am Erwerbspersonenpotential
- Arbeitskräftewanderung (*Migration*)

Arbeitsangebot und -nachfrage hängen vom Reallohn <sup>36</sup> ab. Bei hohem Reallohn ist die Arbeitsnachfrage niedrig und das Arbeitsangebot hoch. Bei niedrigem Reallohn ist dies genau umgekehrt. Das neoklassische Modell geht von einer ständigen Anpassung des Reallohns aus und Arbeitsangebot und -nachfrage pendeln sich im Gleichgewicht ein. In der Realität funktioniert dieses Modell aber nicht. Arbeitsangebot und Arbeitsnachfrage hängen nämlich nicht nur von der Lohnhöhe ab. Weitere Einflussgrößen sind: Arbeitsqualität, Auftragslage von Unternehmen, Lohnniveau.

Der Arbeitsmarkt, auf dem Nachfrage nach und Angebot von Arbeitsleistungen zu sammen treffen, kann grundsätzlich ein Gleichgewicht finden, so dass alle angebotenen Arbeitsleistungen nachgefragt werden. Dies ist aber nur zu einem Gleich

gewichtslohn der Fall. Beobachtbare Arbeitsmärkte reagieren mit der Lohnsetzung nicht sehr rasch, so dass Mengendifferenzen entstehen können. Arbeitslosigkeit ist eine solche Folge.

Um die Verhältnisse auf dem Arbeitsmarkt näher zu beschreiben, wird auf die Zahl der registrierten Arbeitslosen und die Arbeitslosenquote zurückgegriffen. Im Übrigen ist eine verdeckte und eine unechte Arbeitslosigkeit zu unterscheiden. Zum Teil wird auch auf die Stille Reserve verwiesen. Schließlich unterscheidet die Arbeitsmarkttheorie u. a. die saisonale, die konjunkturelle, die natürliche, die friktionelle und die strukturelle Arbeitslosigkeit.

Festzuhalten bleibt, dass für einen Abbau der Arbeitslosigkeit lediglich Maßnahmen geeignet sind, die sich in einer Mehrnachfrage nach Arbeitsleistungen niederschlagen, weil z.B. eine die Beschäftigungsschwelle übersteigende Produktions- / Aufgabenzunahme zu realisieren ist.

Das idealtypische Arbeitsmarktmodell mit seiner radikal-vereinfachenden Abstraktion kann der erheblichen regionalen und qualifikatorischen Differenzierung des Arbeitsmarktes in einzelne Segmente nicht gerecht werden. Da es in diesem Modell keine unfreiwillige Arbeitslosigkeit gibt, kann es auch nur sehr eingeschränkt dazu dienen, die Ursachen dieses Problems zu erklären und entsprechende Lösungsvorschläge anzubieten. Daher wurden kompliziertere Modelle entwickelt, die versuchen spezifische Merkmale des Arbeitsmarktes, wie z.B. seine erhebliche Segmentierung in Submärkte, zu berücksichtigen.

## 4.2.2 Humankapitaltheorie

Nach Becker<sup>37</sup> steigern vermehrt Bildungsinvestitionen das allgemeine Humankapital einer Person, wodurch sich ihr möglicher Output pro Zeiteinheit und ihr Verdienstpotezial erhöhen. Der Humankapitaltheorie liegt also das Verständnis der Arbeitskraft als Kapital, eben als Humankapital zugrunde. Entsprechend wird Arbeitskraft begrifflich dem Sachkapital (Produktionsmittel usw.) gleichgestellt. Analog zu einer Investition in Sachkapital stellt eine Investition in Humankapital eine Handlung dar, die die Produktivität des Arbeitnehmers erhöht. Die höhere Produktivität führt wiederum zu einem höheren Lohn und verzinst auf diese Weise die Humankapitalinvestition. Diese Verzinsung stellt dann ein Gütekriterium der Investition in Humankapital dar:

Es wird so lange in Humankapital investiert, bis die Kosten der Ausbildung der Lohndifferenz, die durch die Ausbildung zustande kommt, mindestens entsprechen. Der Investor als *homo oeconomicus* entscheidet dann entsprechend der Rational Choice-Theorie rein rational, ob er eine bestimmte Ausbildung wahrnehmen möchte oder nicht.

„Der Humankapitalansatz geht vom *homo oeconomicus* aus, der Nutzenmaximierung via Einkommensmaximierung erreichen will und dementsprechend seine arbeitsmarktrelevanten Qualifikationsentscheidungen fällt.“<sup>1</sup>

Der Ausgangspunkt der Humankapitaltheorien ist also folgender: „Die Individuen haben unterschiedliche Begabungen und Fähigkeiten. Sie tätigen im Verlauf ihres Lebens unterschiedliche Investitionen in ihr Arbeitsvermögen (human capital) in der Erwartung, bei einer länger dauernden Ausbildung zukünftige Erträge in Form höherer Einkommen zu erzielen. Diese Bildungsinvestitionen bedingen unterschiedlich hohe Arbeitsproduktivitäten, die sich in differierenden Einkommens- und Karrierechancen widerspiegeln und darüber hinaus zu Unterschieden in Arbeitsmarktverhalten und Arbeitsmarktrisiken führen.“<sup>38</sup>

Aufgrund der unterschiedlichen Qualifikationen der Arbeitskräfte folgt eine Beschränkung des Wettbewerbs zwischen den Arbeitnehmern. Die Entscheidungsregel für den *homo oeconomicus* lautet: Investitionen in Humankapital werden so lange betrieben, wie der in der Zukunft zu erwartende Gewinn höher ist, als die derzeitigen Ausbildungskosten. Diese Kosten sind die Summe der direkten Ausbildungskosten und des entgangenen Einkommens während der Ausbildungszeit. Es wird eine positive Korrelation zwischen Investitions- und Lohnhöhe angenommen.

Während der Ausbildung liegt der Lohnsatz unter, nach der Ausbildung über der Grenzproduktivität und nimmt dann im Laufe des Erwerbslebens mit dem Näher rücken an das Rentenalter wieder ab.

Die Humankapitaltheorie unterscheidet zwischen allgemein-schulischer Bildung vor den Eintritt in den Arbeitsmarkt und betriebs-spezifischen Ausbildungen in den Unternehmen. Ungleichheiten existieren unter anderem in ihrer Finanzierung:

- Die überbetriebliche Ausbildung vermittelt Qualifikationen für Tätigkeiten in verschiedenen Unternehmen. Für die Ausbildungskosten kommt, soweit sie nicht vom Staat getragen werden, der Arbeitnehmer selbst auf. Im späteren Verlauf erhält er dann die Erträge, welche ihm durch seine verbesserte Ausbildung zugute kommen. Da der Unternehmer hierbei keinen Gewinn macht, beteiligt er sich auch nicht an der Finanzierung.
- Dem gegenüber vermittelt die spezifische Ausbildung Qualifikationen, die nur im jeweiligen Betrieb zur Geltung kommen können und werden aus diesen Gründen auch vom Arbeitgeber finanziert.

In der Realität lassen sich jedoch die Vermittlung und die Verteilung allgemeiner und spezifischer Qualifikationen nicht klar trennen und deshalb lässt sich auch die Aufteilung der Finanzierung nicht eindeutig festlegen.

Primärer Kritikpunkt an der Humankapitaltheorie ist die Gleichsetzung von Arbeitskraft und Kapital, sowie die daraus folgende Anwendung von Investitionsrechnungen der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre. Darüber hinaus ist der Theorie folgend Arbeitslosigkeit durch Fehlinvestitionen in Humankapital und unterbleibende Lohnsenkung begründet. Arbeitslosigkeit ist entsprechend das Ergebnis der Entscheidung keine bzw. die falsche Investition zu tätigen. Sie ist also, wie in der Neoklassik auch hier, selbstverschuldet. Nicht jede Qualifizierung führt zwangsläufig zu einer Produktivitätssteigerung und diese damit zu einer Lohnsteigerung. Beide Effekte sind nicht erkennbar.

„Die Messung von Bildung in Begriffen von Aufwand und Ertrag er scheint problematisch. Zum einen sind große Teile dessen, was wir unter Bildung verstehen, im Arbeitsleben nicht oder nur sehr selten verwendbar. Bezieht man Bildung jedoch, um sie für ein ökonomisches Modell kalkulierbar zu machen, lediglich auf Ausbildung, so müsste ein reines training-on-the-job als ausreichend angesehen werden.“<sup>1</sup>

Die Betrachtung von Bildung nur aus ökonomischer Perspektive und nicht aus der Sicht der Entfaltung einer Persönlichkeit widerspricht dem heutigen Verständnis vom Menschen allgemein in der Gesellschaft und speziell in der Arbeitswelt (s. Abschn. 4).

Weitere Kritikpunkte der Humankapitaltheorie sind u. a. folgende:

- Einkommensunterschiede werden nur durch individuelle Qualifikationsunterschiede und nicht durch andere Faktoren wie z.B. Geschlecht oder Rasse verursacht
- Die privaten und gesellschaftlichen rates of return können unterschiedlich hoch sein
- Es wird nur von einer freiwilligen Arbeitslosigkeit, nicht aber von der heutigen unfreiwilligen Massenarbeitslosigkeit ausgegangen

### 4.2.3 Segmentierung des Arbeitsmarktes

Die *Segmentierung des Arbeitsmarktes*<sup>39</sup> ist seine Unterteilung in unterschiedliche Teilarbeitsmärkte (Submärkte) durch nicht-konkurrierende Gruppen von Arbeitnehmern. Submärkte sind als „durch bestimmte Merkmale von Arbeitsplätzen oder Arbeitskräften abgegrenzte Struktureinheiten des Arbeitsmarktes, innerhalb derer Allokation, Gratifikation und Qualifizierung der Arbeitskräfte einer besonderen, mehr oder weniger stark institutionalisierten Regelung unterliegt“ definiert.<sup>40</sup>

Zum Beispiel macht der hohe Spezialisierungsgrad heutiger Arbeitnehmer, einen Wechsel in einen anderen Submarkt ziemlich kostspielig (z.B. wegen des finanziellen und zeitlichen Aufwands für eine Umqualifizierung). Das dadurch kurzzeitig auftretende Lohndifferential wird tendenziell langfristig durch Markteintritte/-austritte die Lohndifferenz abbauen. Ein weiterer Grund für die regionale Segmentierung des Arbeitsmarktes ist die nur eingeschränkte Mobilität des Faktors Arbeit und Unterschiede in den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen der Regionen.

Neben dem Marktmechanismus sind zusätzlich andere soziale Allokationsprinzipien (z.B. innerbetriebliche Strukturen, Senioritätsregime) wirksam, die diese Trennung zwischen den Teilarbeitsmärkten stabilisieren. Die Partizipation an den Teilarbeitsmärkten erfolgt je nach:

- Qualifikation (generell und beruflich)
- Herkunftsmilieu
- Geschlecht
- Alter
- Soziale Rolle
- Betriebszugehörigkeit

Die Segmentierung des Arbeitsmarktes dient auch zur Erklärung branchenübergreifender Lohndifferenziale, weil sie folgendes berücksichtigt:

- unvollständigen Wettbewerb auf dem Arbeitsmarkt
- Unterschiede in den Persönlichkeitsmerkmalen der Arbeitnehmer
- Unterschiede in den Merkmalen der Arbeitsplätze (Anforderungen an Arbeitnehmerqualifikationen und -fähigkeiten; Arbeitsplatzqualität/-attraktivität)

Die unterschiedlichen Segmente des Arbeitsmarktes verdeutlicht die Tab. 4.1.

Tab. 4.1: Arbeitsmarktsegmente

	<b>Primär</b>	<b>Sekundär</b>
<b>intern</b>	Kernbelegschaft Betriebsinterner Arbeitsmarkt	Randbelegschaft Berufsfachlicher Arbeitsmarkt
<b>extern</b>	Eintritt Jobs	marginale Beschäftigung Arbeitslosigkeit

### 4.2.4 Duale Arbeitsmarkttheorie

Die Theorie des dualen Arbeitsmarkts<sup>41</sup> postuliert, dass sich der Arbeitsmarkt in ein primäres und sekundäres Segment unterteilt. Das zentrale Unterscheidungsmerkmal hierbei ist die Existenz guter und schlechter Arbeitsplätze. Die wesentliche Bedingung für die Zugehörigkeit von Arbeitskräften zu den Segmenten ist dabei ihre Qualifikation.

Der *primäre Arbeitsmarkt* zeichnet sich durch das Vorhandensein von mono- und oligopolistischen, kapitalintensiv produzierenden Unternehmen aus, die Arbeitskräfte mit ausgewiesenen Qualifikationen einstellen und durch hohe Löhne,

Aufstiegsmöglichkeiten und stabile Arbeitsverhältnisse an sich binden. Dieses Segment besteht somit aus einer Reihe interner Märkte (s. 4.2.6).

Der *sekundäre Arbeitsmarkt* hingegen ist charakterisiert durch die Existenz von kleineren Betrieben, die auf kompetitiven Märkten operieren und arbeitsintensiv produzieren. Sie weisen eine geringere Entlohnung, schlechtere Aufstiegsmöglichkeiten und einen hohen Grad an Arbeitsunsicherheit auf. Der sekundäre Arbeitsmarkt kann durch zwei Beschäftigungssituationen beschrieben werden:

- Arbeitsverhältnisse ohne jegliche Beziehung zu internen Märkten, die dem von der neoklassischen Theorie unterstellten Lohnwettbewerb sehr nahe kommen (z.B. einfache Tätigkeiten im Baugewerbe, Hilfsarbeiten)
- Arbeitsverhältnisse in internen Märkten, die sehr viele Eintrittspositionen, geringe Aufstiegsmöglichkeiten und niedrige Lohnniveaus haben

Die Tab. 4.2 enthält die vergleichende Darstellung der Merkmale dualer Arbeitsmärkte:

Tab. 4.2: Merkmale dualer Arbeitsmärkte

Primärer Arbeitsmarkt	Sekundärer Arbeitsmarkt
stabile Arbeitsplätze	instabile Arbeitsplätze
stabiles Erwerbsverhalten	instabiles Erwerbsverhalten
Aufstiegschancen	keine oder nur geringe Aufstiegschancen
festgelegte Karriermuster	häufige Arbeitslosigkeit
hohe Einkommen	niedrige Einkommen
gute Arbeitsbedingungen	schlechte Arbeitsbedingungen
geringe Fluktuation	hohe Fluktuation
hohe Qualifikationsanforderungen	niedrige Qualifikationsanforderungen
formelle oder informelle Regelungen für Aufstiegsriterien/Entlassung	Wirken von Marktkräften
Isolierung von Marktmächten und Partizipation an Entscheidungsprozessen	Weitgehendes Fehlen von Partizipationsrechten

Der primäre Teilarbeitsmarkt kann nochmals unterteilt werden in ein oberes primäres Segment (white-collar workers; Manager und Angestellte), in dem meist eine formal definierte höhere Qualifikation (höherer Schul- bzw. Hochschulabschluss) vorausgesetzt wird und ein unteres primäres Segment (blue-collar workers; Handwerker und Facharbeiter), dessen Schwerpunktanforderung bei Vorliegen eines gewissen, zum Teil zertifizierten Qualifikationsniveaus nicht zuletzt im Bereich der Arbeitsdisziplin, Zuverlässigkeit und Monotonietoleranz liegt.

Die Mobilität zwischen den zwei Segmenten wird durch Eintrittsbarrieren zum attraktiveren primären Segment beschränkt.

Ein zentrales Charakteristikum der einzelnen Segmente sind die sogenannten Mobilitätsketten (mobility chains), die den typischen Karriereverlauf eines Segmentmitglieds beschreiben:

- Im *oberen primären Segment* beginnen die Mobilitätsketten in der sozialen Mittelschicht. Ein generell hohes formales Qualifikationsniveau wird durch längere Ausbildung vor Eintritt in den Erwerbsprozess erworben. Arbeitsplatzwechsel finden aufgrund der relativ breiten Verwendbarkeit der Arbeitskräfte häufig betriebsübergreifend sowohl innerhalb der eigenen Unternehmung als auch zwischen Arbeitgebern statt und sind mit beträchtlichen Änderungen des Aufgabenbereichs sowie - zumindest in längerfristiger Perspektive - einem entsprechenden Status- und Einkommensgewinn verbunden.
- Im *unteren primären Segment* verläuft die Mobilität vor allem betriebsintern. Eintritts- und Endpositionen (ports of entry and exit) sowie der Karriereverlauf sind weitgehend festgelegt. Beschäftigungsstabilität und Senioritätsrechte kennzeichnen dieses Segment, deren Mitglieder größtenteils der Arbeiterschicht entstammen. Die vertikale Mobilität ermöglicht den Beschäftigten einen permanenten Status- und Einkommensgewinn ohne den Aufwand eigener Ausbildungsinvestitionen, dem Arbeitgeber dagegen eine Minimierung der Ausbildungskosten.
- Angehörige des *sekundären Arbeitsmarktsegments* sind von den betriebsinternen Mobilitätsketten ausgeschlossen. Ihre Mobilität verläuft milieubedingt vorwiegend eher zufällig in horizontaler Richtung und führt sie hinsichtlich Status und Einkommen nicht wesentlich von ihrer Ausgangsposition weg. Ein deutlicher Aufstieg gelingt den Segmentmitgliedern nicht.

Die Unterscheidung zwischen dem oberen primären und dem unteren primären Segment ist nicht vollkommen deckungsgleich mit der häufig in der Literatur anzutreffenden Aufteilung des internen Arbeitsmarktes in ein vertikales und ein horizontales Segment

- Der *vertikale interne Arbeitsmarkt* wird üblicherweise mit einem einzigen Betrieb bzw. einer Unternehmung gleichgesetzt, so dass horizontale Mobilitätsprozesse, neben den klar dominierenden vertikalen Bewegungen von den Eintrittspositionen am unteren Ende der Hierarchie über die Karriereleiter gemäß klar definierter Regelwerke, eben gerade innerhalb dieser Einheit vollzogen werden.
- Der *horizontale interne Arbeitsmarkt* umfasst berufsfachliche Arbeitsmärkte. Horizontale Mobilitätsprozesse erfolgen hier zwischen verschiedenen Arbeitgebern innerhalb derselben Berufsgruppe.

Das sekundäre Segment entspricht weitgehend dem externen Arbeitsmarkt (external labour market) <sup>42</sup>, wemgleich Beschäftigte des sekundären Segments durchaus Mitglied einer Gewerkschaft sein können und somit ihre Interessen gewerkschaftlich ertreten werden können.

### 4.2.5 Der dreigeteilte Arbeitsmarkt

An dieser dualen Unterteilung wurde jedoch kritisiert, dass sie der Spaltung des Arbeitsmarkts nach Qualifikationen, die auch für den deutschen Arbeitsmarkt von Bedeutung ist, keine Rechnung trage. Die Theorie des dreigeteilten Arbeitsmarkts von Lutz/Sengenberger <sup>43</sup> beseitigt dieses Defizit insofern, als sie die unterschiedlichen beruflichen Qualifikationen als Determinanten der Arbeitsmarktspaltung definiert und idealtypisch ein unstrukturiertes, ein berufsfachliches und ein betriebsinternes Segment identifiziert (s. Tab. 4.3).

Während im unstrukturierten Teilarbeitsmarkt unqualifizierte Tätigkeiten vorherrschen, sind für den Eintritt in das berufsfachliche Segment berufsspezifische Zertifikate nötig und eine Mobilität innerhalb des beruflichen Teilarbeitsmarkts ist ohne Verlust gewährleistet. Im betriebsinternen Teilarbeitsmarkt befinden sich ebenfalls qualifizierte Arbeitskräfte, die jedoch betriebsspezifische Qualifikationen erworben haben, die sie von einem Wechsel in einen anderen Betrieb abhalten.

Im Gegensatz zum Ansatz der dualen Segmentation können in Lutz/Sengenbergers Ansatz die verschiedenen Teilarbeitsmärkte im gleichen Betrieb koexistieren.

Tab. 4.3: Dreigeteilter Arbeitsmarkt (in Anlehnung an LUTZ/SENGENBERGER, (1974))

	<b>Jedermanns-AM</b>	<b>(Berufs)Fachlicher AM</b>	<b>betriebsinterner AM</b>
<b>Qualifikation</b>	Jedermanns- und Allerwelts-Qualifikation	standardisierte, zertifizierte Berufsqualifikationen	betriebsspezifische Qualifikationen (training-on-the-job)
<b>Tätigkeiten</b>	einfache, kurze Anlernzeit	entsprechen standardisierten Berufsbildern	betriebsspezifisch unterschiedlich
<b>Arbeitsmarktzugang</b>	unbeschränkt, freier Wettbewerb	nur mit Zertifikaten	nur auf unterer Hierarchieebene
<b>Mobilität</b>	kaum Aufstieg; Wechsel zwischen Unternehmen und Arbeitslosigkeit	horizontal und vertikal innerhalb des Berufes/Faches	Laufbahnen
<b>Entlohnung</b>	flexibel nach Produktivität	Aushandlung durch Verbände	festgelegte Lohngruppe
<b>Bindung</b>	gering, hohe Fluktuation	an Beruf	hoch (Beschäftigungssicherheit)

### 4.2.6 Interner Arbeitsmarkt

Interne Arbeitsmärkte (IAM) sind Arbeitsmärkte innerhalb von Unternehmen, Konzernen oder Verwaltungen. Sie zielen auf die Entwicklung unternehmens-/verwaltungsspezifischen Humankapitals und können der Optimierung des Personaleinsatzes dienen („Der/Die richtige Mitarbeitende an der richtigen Stelle“). Mit IAM kann man Personalüberhänge in einem Bereich und Personalbedarfe in anderen Bereichen dauerhaft oder befristet, quantitativ oder qualitativ miteinander ausgleichen. Auf ihnen lässt sich berufliche Entwicklung und Aufstieg verwirklichen. Mitarbeitende, die an ihren bisherigen Arbeitsplätzen nicht mehr benötigt werden, können wirtschaftlich sinnvoll zum Einsatz gebracht werden. Berufliche Neuorientierung kann durch einen internen Arbeitsmarkt unterstützt und gefördert werden.

**Definition 4.2 Interner Arbeitsmarkt**

Struktureinheit, in der Gratifikation, Allokation und Qualifizierung der Arbeitskräfte durch institutionelle Regeln bestimmt werden.

Laut IAM lassen sich vor allem durch folgende Merkmale kennzeichnen:

1. Mitarbeitende können nur auf bestimmten Eintrittspositionen am unteren Ende der betrieblichen Hierarchie in den internen Arbeitsmarkt einsteigen, wobei für höhere Hierarchieebenen ein Quereinstiegsverbot besteht.
2. Stellen des IAM sind als Mobilitätsgruppen organisiert, innerhalb derer Mitarbeitende versetzt oder befördert werden können. Es ergeben sich festgelegte Karrierepfade oder Aufstiegsleitern, wobei Mitarbeitende nur dann befördert werden, wenn sie auf der bisherigen Hierarchieebene gute Leistungen erbracht und Humankapital akkumuliert haben.
3. langfristige Beschäftigungsverhältnisse
4. es gibt eine Vielzahl von Anreiz- und Sanktionsmechanismen zur preislichen und nicht-preislichen Allokation der Arbeitskräfte

Der IAM wird in aller Regel noch unterteilt in betriebsinternen und berufsfachlichen Arbeitsmarkt. Die Zuordnung der Mitglieder des internen Segments zum betriebsinternen oder berufsfachlichen Teilarbeitsmarkt erfolgt anhand der Mobilitätspfade und der Vergütungsmechanismen. Der betriebsinterne und berufsfachliche Arbeitsmarkt sind wie folgt gekennzeichnet:

- betriebsinterner Arbeitsmarkt (plant labor market)
  - Mitarbeitende eines Unternehmens
  - für ihre hohe Loyalität erhalten die Mitarbeitenden Qualifizierungs- und Aufstiegschancen, Beschäftigungssicherheit sowie Seniorenrechte
  - für Arbeitgeber und Mitarbeitende besteht großes Interesse an einer dauerhaften Bindung
  - die Mitarbeitenden gehören verschiedenen Interessenverbänden an, die an einer Stabilisierung der Arbeitsverhältnisse interessiert sind
- berufsfachlicher Arbeitsmarkt (craft labor market)
  - Gewerkschaftsmitglieder und ähnliche Arbeitsplätze
  - die Entgelthöhe ergibt sich nicht durch Angebot und Nachfrage, sondern wird durch die Gewerkschaften ausgehandelt und in Tarifverträgen festgeschrieben
  - den Gewerkschaften fällt die alleinige Kontrolle des Arbeitskräfteangebots zu

Mit dem Ausbau eines IAM gelingt es,

- leistungsbereite Mitarbeitende an den Betrieb zu binden und optimal einzusetzen,
- Mitarbeitenden berufliche Entwicklungsmöglichkeiten aufzuzeigen,
- Veränderungen der Beschäftigung durch konjunkturelle Schwankungen oder den strukturellen Wandel aufzufangen und
- die Mitarbeitenden zu veranlassen, nach zukunftssträchtigen Einsatzfeldern für ihr Arbeitsvermögen und höheren Verdienstmöglichkeiten zu suchen.

Die Abgrenzung interner Arbeitsmärkte (s. Abb. 4.2) ist heute angesichts ständiger Veränderungen der privaten wie öffentlichen Betriebe bzw. Verwaltungsbetrieben schwierig. Diese kooperieren mit Subunternehmen oder in strategischen Partnerschaften. Sie betreiben Gemeinschaftsbetriebe, sie kaufen, verkaufen, integrieren und verselbstständigen Organisationseinheiten. Sie setzen Personal von Fremdfirmen, Leih- und Zeitarbeit ein. Ein betriebs-/verwaltungsinterner Arbeitsmarkt kann in einem weltweit tätigen Betrieb ein internationaler (interner) Arbeitsmarkt sein.

Neue Entwicklungen kommen hinzu: Voneinander unabhängige Unternehmen bzw. Verwaltungen gleichen zeitweilige Personalüberhänge und Personalbedarfe untereinander aus. Sie organisieren gemeinsame Personalentwicklungsmaßnahmen (das ist dann ein intermediärer Arbeitsmarkt), sie vermitteln Mitarbeitende, die sie nicht mehr einsetzen können, befristet oder auf Dauer an andere Betriebe/Verwaltungen.

Letztlich muss die Abgrenzung interner Arbeitsmärkte zu intermediären, d. h. zu Arbeitsmärkten von mehreren Betrieben oder Verwaltungen, zum nationalen und zum internationalen Arbeitsmarkt unscharf bleiben.

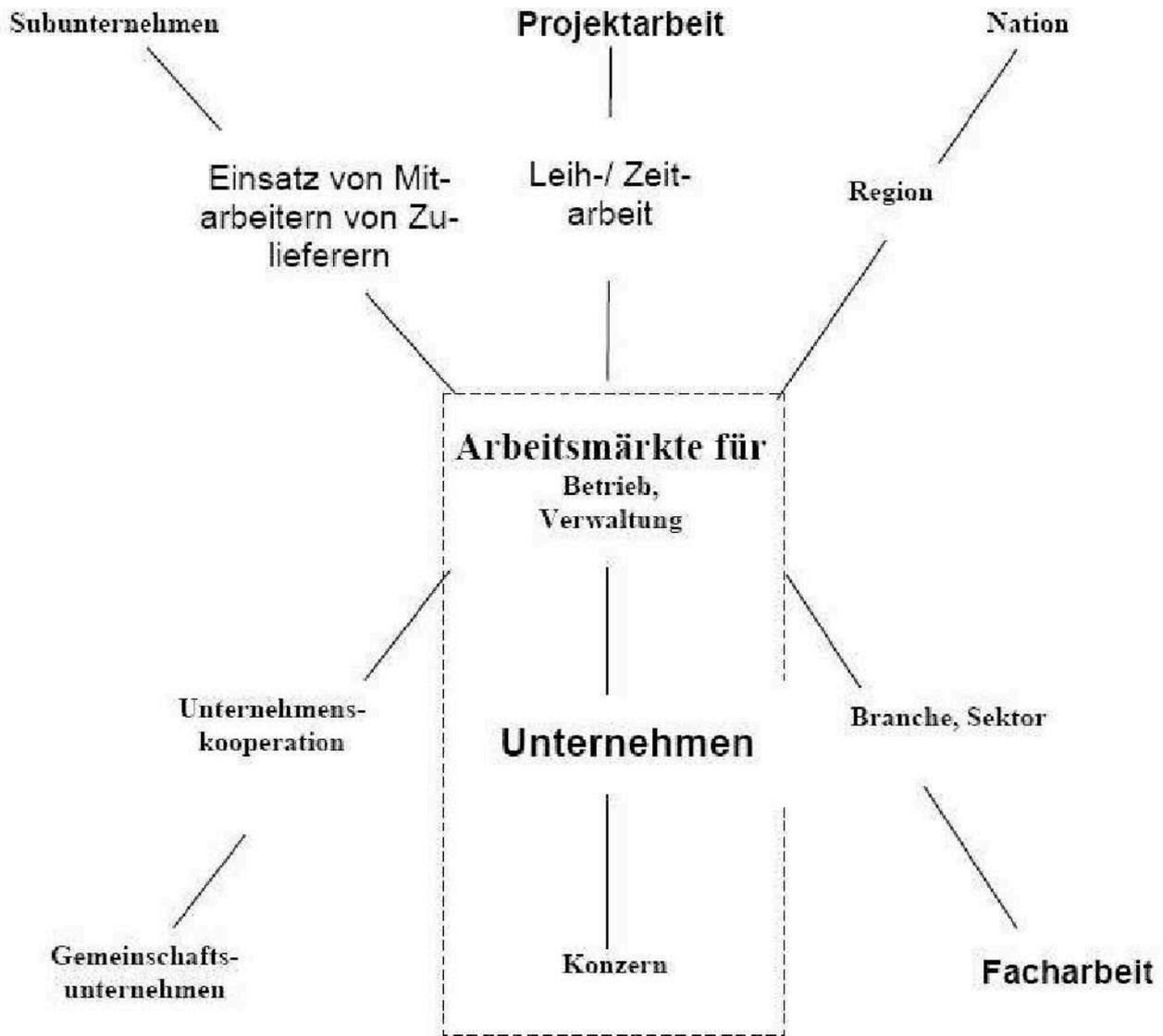


Abb. 4.2: Abgrenzung interner Arbeitsmarkt <sup>44</sup>

Interne und intermediäre Arbeitsmärkte sind gekennzeichnet dadurch, dass nur bestimmte Mitarbeitende Zugang zu ihnen haben und dass sie gestaltet werden durch die Sozialpartner der beteiligten Unternehmen oder Verwaltungen. Allerdings dürfen die Nachteile und Risiken interner Arbeitsmärkte nicht übersehen werden. Zu nennen sind vier Problembereiche:

- **Abschottung:** Der IAM steht häufig nur dem Stammpersonal offen. Arbeitssuchende haben keine Chance auf eine Beschäftigung (sog. Insider / Outsider-Problematik).
- Die sichere Beschäftigung des Stammpersonals wird möglicherweise durch die unsichere oder prekäre Beschäftigung von so genannten Randbelegschaften abgesichert (Segmentation). Die Beschäftigten werden in zwei Gruppen geteilt: Das Stammpersonal erhält gesicherte, stabile Beschäftigungsverhältnisse, sie arbeiten qualifiziert, erhalten Weiterbildung und berufliche Förderung. Die Flexibilität des Unternehmens wird durch prekäre Beschäftigung erreicht. Die zweite Gruppe hat geringe Qualifikationen, ihre Einsatzfähigkeit ist beschränkt, sie werden befristet, geringfügig oder als Leiharbeitnehmer unter ungünstigen Bedingungen beschäftigt.
- **Stigmatisierung oder Etikettierung:** Es entsteht leicht der Eindruck, Beschäftigte auf dem internen Arbeitsmarkt seien nicht mehr leistungsfähig oder leistungsbereit und würden aus Gründen, die in ihrer Person liegen, nicht mehr vom Unternehmen gebraucht. Führungskräfte wollen Beschäftigte vom internen Arbeitsmarkt nicht mehr fest in ihren Bereich übernehmen, weil sie befürchten, diese Beschäftigten wären nicht leistungsfähig oder leistungsbereit.
- **Verlust von Handlungsmöglichkeiten:** Von Beschäftigten auf dem internen Arbeitsmarkt wird erwartet, dass sie sich allen Anforderungen und Wünschen des Unternehmens anpassen. Anpassung allein reicht nicht aus. Notwendig ist vielmehr, dass gerade diese Beschäftigten selbst aktiv werden, neue berufliche Perspektiven entwickeln, Chancen suchen und wahrnehmen. Das heißt, Personalverwaltung und Betriebs- oder Personalrat müssen darauf achten, dass den Betroffenen Handlungsmöglichkeiten für eigene Initiativen eröffnet werden.
- Eine weitere, neue Gefahr deutet sich an: Dienstherrn/Arbeitgeber können versucht sein, Tarifverträge bzw. dienstrechtliche Regelungen zu umgehen, indem sie ihre Mitarbeitenden in eine Gesellschaft zur Personalüberlassung

überföhren und sie von dort nur „ausleihen“, unter anderen, abgesehen oder verschlechterten (tariflichen) Arbeitsbedingungen.

Auch in der öffentlichen Verwaltung der Bundesrepublik Deutschland werden zunehmend Regelungen für den IAM zwischen Dienstherren/Arbeitgebern und Personalvertretungen getroffen und vertraglich vereinbart. Ein Beispiel für eine Dienstvereinbarung zum IAM ist im Anhang unter A5 aufgenommen.

## 4.2.7 Job-Search-Theorie

Die Grundlagen der Suchtheorie (Job-Search-Theory) finden sich in den frühen 60er Jahren als Stigler<sup>45</sup> Phänomene des Gütermarktes auf den Arbeitsmarkt transferierte.<sup>46</sup> Nach den Vorstellungen der Suchtheorie kann der „homo oeconomicus“ aufgrund unvollständiger Information auf dem Arbeitsmarkt einen Arbeitsplatz erst nach einem Suchprozess finden bzw. erhalten.<sup>47</sup> Die Stellensuche wird dabei als ein stochastischer Entscheidungsprozess formuliert, dessen einziger

Allokationsmechanismus weiterhin der Reallohn bleibt.<sup>48</sup>

Der zentrale Gedanke ist, dass die Suche nach Informationen ein aufwendiger Vorgang ist, der Kosten verursacht. In diesem Sinne werden Informationen als wirtschaftliches Gut betrachtet, deren Produktion Marktbedingungen unterliegt.<sup>49</sup> In den suchtheoretischen Ansätzen wird angenommen, dass die Dauer der Stellensuche von der Höhe der Suchkosten und dem Lohnanspruch abhängig ist. Je geringer (höher) die Suchkosten sind und je höher (geringer) der Lohnanspruch ist, desto länger (kürzer) ist die Suchdauer.

In der Suchtheorie wird also - die Inhomogenität der Arbeitskräfte oder der Arbeitsplätze voraussetzend - die Bedeutung der Verfügbarkeit von Informationen für eine adäquate Besetzung von Arbeitsplätzen betont. Vor allem Erwerbseinsteiger, die neu auf den Arbeitsmarkt kommen, müssen sich erst einmal orientieren. Besondere Schwierigkeiten haben die in das Erwerbsleben Eintretenden aber nicht nur bei der Gewinnung eines Überblicks über den Arbeitsmarkt. Jugendliche benötigen aufgrund ihrer Unerfahrenheit notwendigerweise eine längere Zeit für die Suche nach einem adäquaten Arbeitsplatz. Dabei muss sich der Suchprozess nicht unbedingt als Arbeitslosigkeit äußern, er kann sich auch in einem mehrfachen Wechsel des Arbeitsplatzes, unterbrochen von Phasen der Nichtbeschäftigung, ausdrücken. Die Suchdauer hängt dabei (neben der Höhe des individuellen Vermögens) auch wesentlich von der Höhe der Arbeitslosenunterstützung oder anderweitiger Alimentation (z.B. durch das Elternhaus) ab. Darauf bezugnehmend wird zwar die Gewährleistung der rechtlichen und institutionellen Voraussetzungen für das Funktionieren des Ausbildungs- und Arbeitsmarktes, zugleich aber eine Nichteinmischung in die Prozesse auf dem Ausbildungs- und Arbeitsmarkt durch direkte Fördermaßnahmen gefordert.

Kritisch wird angemerkt: Die *Job-Search*-Theorie betrachtet zu Recht Informationskosten als Bezugspunkt für individuelles Arbeitsmarktverhalten, sie klammert jedoch weitgehend die Nachfrageseite aus und hält zu sehr an den Prämissen des neoklassischen Grundmodells fest. Rein ökonomische Motive bestimmen das Verhalten der Akteure auf dem Arbeitsmarkt, der restriktive Einfluss von sozialen Netzwerken spielt hier keine Rolle. Letztlich wird der Prozess der Stellensuche auf die einfache Formel **Suchzeit = Kosten** reduziert.

## 4.2.8 Sozialkapital und Arbeitsmarkt

Die Grundidee des Sozialkapitals (social capital) ist das die Familie, Freunde und konstitutionelle Einrichtungen (Vereine) für eine Person ein enormer Vorteil sind. In Krisenzeiten können diese helfen. Was für Individuen (individuals) Vorteile bringt, gilt besonders für Gruppen (communities).

### These 1

Durch die Bildung von (sozialen) Netzwerken (social networks) und privaten Zusammenschlüssen (civic associations) lassen sich Probleme aufgrund der Stärke und der Finanzkraft besser meistern.

Der Begriff ist nicht neu und wurde - auch in der Literatur anerkannt - zuerst von Hanifan<sup>50</sup> eingeführt und erläutert:

In the use of the phrase „social capital“ no reference is made here to the usual acceptance of the term „capital“ except in a figurative sense. We do not refer to real estate or to personal property or to cash, but rather to that in life which tends to make these tangible substances count for most in the daily lives of a people; namely, good will, fellowship, sympathy, and social intercourse among the individuals and families who make up a social unit - the rural community, whose logical center in most cases is the school.

Hanifan begründet weiter, dass erst das Zusammenbringen einer großen Anzahl von Individuen (*individuals*) mit deren finanziellen Ressourcen unter einer effektiven Organisation und kundigem Management sowie Gründung eines Unternehmens (*business corporation*) bewirken, Güter oder Dienstleistungen zu produzieren. Die Konsumenten profitieren von dem Nutzen der Güter und Dienstleistungen im täglichen Leben und die Geldgeber (capitalists) erhalten einen Gewinn als Ausgleich für die Leistungen gegenüber der Gesellschaft.

Er überträgt diesen Ansatz auf eine soziale Gemeinschaft (*social corporation*) und zwar die Gemeinschaft im weitesten Sinne (community).<sup>51</sup> Tiefgreifende gesellschaftliche, ökonomische und politische Probleme können nur durch solidarische Netzwerke wieder aufgebaut werden, wie ehemals die „apple cuttings“, „Diskussionsgesellschaften“ oder „barn-raisings“. Sozialkapital birgt: guten Willen, Gemeinschaftsgeist, Mitgefühl und geselligen Austausch zwischen Individuen und den

Familien (Gemeinschaft). Sozialkapital birgt: guten Willen, Gemeinschaftsgeist, Mitgefühl und geselligen Austausch zwischen Individuen und den Familien (Gemeinschaft). Eine Gemeinschaft profitiert vom Einzelnen: Einzelne sind hilflos, erfahren Vorteile durch Gemeinschaft (Mitgefühl, Hilfeleistungen, Gemeinschaftsgeist...). Durch Ansammlung solchen Sozialkapitals erfolgt eine allgemeine Verbesserung der Wohlfahrt der Gemeinschaft.

**These 2**

Je angehäufter Sozialkapital auftritt, desto gesunder, effektiver und angenehmer wird es, in einer Gesellschaft zu leben.

Der Begriff Sozialkapital verweist also auf jene kollektiven Ressourcen innerhalb der Gesellschaft, die wesentlich zu sozialem Zusammenhalt und Entwicklung beitragen. Diese Ressourcen bilden eine Form von „Kapital“ innerhalb der Gesellschaft, das gemessen und auch gesteigert werden kann, um so einen positiven Einfluss auf eine nachhaltige gesellschaftliche Entwicklung auszuüben.

Aus Studien über die Soziologie der Arbeitsmärkte ist bekannt: Beziehungen (Sozialkapital) sind auf dem Arbeitsmarkt oft wichtiger als Fachwissen (Humankapital). Die Hauptthese lautet:

**These 3**

Ob und wo wir arbeiten hängt davon ab, über welche sozialen Netzwerke und Kontakte wir verfügen.

Daraus werden Folgethesen abgeleitet:

- Nicht die Arbeitssuche ist die häufigste Methode, einen Arbeitsplatz zu erhalten,
- Arbeitgeber besetzen freie Stellen, ohne nach neuen Arbeitskräften zu suchen.

Das heißt, die Arbeitsplatzvergabe erfolgt über Kontaktnetzwerke. Die Vergabe von Arbeitsplätzen über solche Netzwerke ist von folgenden Faktoren abhängig:

- Wie eng ist die Beziehung des Arbeitssuchenden zum Kontakt?
- Mit welchem Netzwerk von Beziehungen ist dieser Kontakt verknüpft?
- Wie gut kann das Netzwerk auf Informationen über Arbeitsplätze und Arbeitsplatzangebote zurückgreifen?

**4.2.8.1 Beziehungen**

Es lassen sich grundsätzliche zwei Arten von Beziehungen unterscheiden:

1. soziale Beziehungen aufgrund emotionaler oder traditionaler Verbindung,
2. soziale Beziehungen aufgrund rationaler, utilitaristischer Verbindung.

Die unter 2. genannte Art umfasst u. a. das, was als Vitamin B bezeichnet wird: Soziale Beziehungen, die für eigene Ziele oder für den eigenen Vorteil nutzbar sind bzw. einen Status-Nutzen bringen, sind Beziehungen.

Tab. 4.4: „Beziehungen“ und ihre Entstehung

Gemeinschaft	↔	Soziale Beziehung	↔	Gesellschaft
↑		↑		↑
↑		subjektive Nutzung		↑
↑		↑		↑
Emotionalität	↔	<b>Beziehungen</b>	↔	Rationalität

Es ist jedoch schwierig, zwischen emotionaler und rationaler Beziehung zu unterscheiden. Auch die traditionale Beziehung zu einem Familienmitglied kann einen hohen Nutzen beinhalten, obwohl sie nicht aus rationalen Gründen eingegangen wird. Die veränderten Sozialbeziehungen in der gegenwärtigen Gesellschaft sind gekennzeichnet durch ein Wechselspiel emotionaler Gemeinschaft und rationaler Gesellschaft. Die Suche nach Verbundenheit entsteht häufiger aus individuellen Motiven oder Nutzenerwägungen: „Das Gemeinschaftsbedürfnis richtet sich auf individuell nutzbare Gemeinschaften, d.h. auf Gruppenzugehörigkeiten, über die mehr oder weniger verfügt werden kann (z.B. von der losen free-climber-Gemeinschaft bis zur loyalen Sektenmitgliedschaft). An die Stelle der zerfallenden Familien und verlorenen Solidaritäten treten nun informelle, transitorische Netzwerke und multiple Gruppenzugehörigkeiten.“ <sup>52</sup>

In seinem Konzept zur Stärke schwacher Beziehungen macht Granovetter <sup>53</sup> die Intensität der Beziehung von der Kombination folgender Faktoren abhängig:

- *verbrachte Zeit (amount of time)*: die gemeinsam verbrachte Zeit der Akteure
- *emotionale Intensität (emotional intensity)*:
  - *Intimität (intimicy)*: ausgedrückt durch gegenseitiges Vertrauen oder Verständnis

- *Reziprozität (reciprocal services):* Gegenseitigkeit der Beziehung

Es kann somit starke, schwache und abwesende Beziehungen geben.<sup>54</sup> Im Gegensatz zu den starken Beziehungen familiärer, verwandtschaftlicher und freundschaftlicher Art soll mit der Stärke der schwachen Beziehungen auf Beziehungen verwiesen werden, die freiwillig aus beruflichem Interesse, Mildtätigkeit oder einfach Gemeinwohlorientierung zustande kommen. Die schwachen Beziehungen haben nicht den starken, universalistisch ausgerichteten Verpflichtungsrahmen auf emotionaler Grundlage, sondern sind partikularistisch auf den jeweiligen Zweck ausgerichtet. Die darauf aufbauenden Beziehungen schlagen sich als soziales Kapital bei Individuen nieder, das wiederum in Organisationen als Allianzen und Geschäftsverbindungen und auf der Ebene der Gesellschaft als moralischer Kitt zum Tragen kommt. Es ermöglicht erst das Zusammenleben und die Kooperation zum gegenseitigen Nutzen von Individuen und Institutionen.<sup>55</sup>

**These 4**

Das soziale Kapital ermöglicht erst das Zusammenleben und die Kooperation zum gegenseitigen Nutzen von Individuen und Institutionen.

In Anlehnung an Dederichs werden die Merkmale von starken und schwachen Beziehungen in der Tab. 4.5 zusammengefasst: Tab. 4.5: Merkmale starker und schwacher Beziehungen (Quelle: DEDERICHS (1999), S. 55)

Schwache Beziehungen	Starke Beziehungen
Heterogenität der Gruppe	Homogenität der Gruppe
Erweiterter Zugang zu Informationen und kulturellen Ressourcen	Geringe Zugangschancen zu Informationen der Umwelt
Umwelt tritt permanent in EGO ein	Unterstützung durch Mitglieder
Integration durch Intergruppenverbindungen	Intragruppenverbindung bei hoher Informationsdichte und Redundanz
Funktionalisierung der Beziehungen	Traditionalisierung der Beziehungen

Zusammengefasst überprüft und bestätigt Granovetter im Wesentlichen folgende Thesen:

**These 5**

- Über Kontakte findet sich schneller und mit geringerem Aufwand ein Arbeitsplatz.
- Über Kontakte ist die berufliche Platzierung besser als über andere Vermittlungswege. Dies geschieht vor allem mithilfe schwacher Beziehungen.
- Je weiter die Karriere fortgeschritten ist, desto eher findet sich eine Stelle über Kontakte.
- Zu Beginn der Karriere sind starke Beziehungen hilfreicher, während in der fortschreitenden Karriere schwache Beziehungen an deren Stelle treten.
- Schwache Kontakte spielen vor allem bei qualifizierten Berufsgruppen eine Rolle.

**4.2.8.2 Soziale Einbettung wirtschaftlichen Handelns - Embeddedness**

Granovetter beschreibt drei klassische soziologische Annahmen (Fundament soziologischer Annahmen):

Tab. 4.6: Klassische soziologische Annahmen (Quelle: in Anlehnung an GRANOVETTER (1992), S. 4)

Originaltext	Textübersetzung
(1) the pursuit of economic goals is normally accompanied by that of such noneconomic ones as sociability, approval, status and power	(1) Das Verfolgen ökonomischer Ziele wird normalerweise begleitet von Zielen nichtökonomischer Art, z.B. Geselligkeit, soziale Anerkennung, Status, Macht,
(2) economic action (like all action) is socially situated and cannot be explained by individual motives alone: it is embedded in ongoing networks of personal relations rather than carried out by atomized actors <sup>1</sup>	(2) Ökonomisches Handeln (wie jedes andere Handeln auch) ist sozial situiert und kann nicht allein durch individuelle Motive erklärt werden; es ist eingebettet in bestehende Netzwerke und persönliche Beziehungen.
(3) economic institutions (like all institutions) do not arise automatically in some form made inevitable by external circumstances, but are socially constructed <sup>2</sup>	(3) Ökonomische Institutionen entstehen (wie alle Institutionen) nicht automatisch, sondern sind sozial konstruiert.

<sup>1</sup> = soziale Einbettung wirtschaftlichen Handelns <sup>2</sup> BERGER/LUCKMANN (1966)

Das Konzept der Einbettung wirtschaftlichen Handelns<sup>56</sup> macht den Zusammenhang zwischen sozialen Beziehungen und Prozessen auf dem Arbeitsmarkt unmittelbar deutlich:

**These 6**

Ökonomisches Handeln (wie jedes andere Handeln auch) ist sozial situiert und kann nicht allein durch individuelle Motive erklärt werden; es ist eingebettet in bestehende Netzwerke und persönliche Beziehungen.

Das heißt: Auch der Arbeitsmarkt bzw. dessen Akteure sind eingebettet in soziale Beziehungen und die sich hieraus ergebenden Netzwerke. Als Netzwerk bezeichnet Granovetter regelmäßige Kontakte oder ähnliche soziale Beziehungen zwischen Individuen oder Gruppen. Eine Handlung ist nach Granovetter alleine schon deshalb eingebettet, weil sie eine Interaktion mit anderen Individuen darstellt, d.h. diese beeinflusst und von diesen beeinflusst wird.

Granovetter stellt den Aspekt der sozialstrukturellen Einbindung wirtschaftlichen Handelns in den Vordergrund und konstatiert, dass der Austausch in modernen ebenso wie in vormodernen Wirtschaftssystemen durch soziale Beziehungen geprägt werde. In Ablehnung „atomistischer“, über- oder untersozialisierter Akteurskonzepte in den Sozial- und Wirtschaftswissenschaften plädiert er daher für eine explizite Betrachtung der Relevanz der sozialstrukturellen Bedingungen, unter denen ökonomisches Handeln, auch und gerade in modernen Wirtschaftssystemen, stattfindet. Diese persönlichen Beziehungen sind notwendige, wenn auch nicht hinreichende Bedingung für die Entstehung von Vertrauen und die Verhinderung von Betrug bei wirtschaftlichen Transaktionen:

The embeddedness argument stresses instead the role of concrete personal relations and structures (or „networks“) of social relations in generating trust and discouraging malfeasance. <sup>1</sup>

Er beschreibt die Verstetigung von Kontakten in einem Zusammenhang von Vertrauen und Geschäftsbeziehungen. Gerade in ökonomischen Transaktionen, bei denen ein bestimmter Wert übermittelt wird, ist es nicht immer möglich, den Austauschpartner zu kennen und daraufhin Erwartungen zu haben. Allerdings präferieren Akteure die Transaktion mit solchen Partnern, die über Reputation verfügen, um das Risiko, betrogen zu werden, zu verringern.

Reputation bedeutet dabei das Wissen bzw. die Information, dass dieser Akteur vertrauenswürdig ist. Die beste Möglichkeit darüber zu urteilen, ist das eigene Wissen aus vorherigen Transaktionen, wie hier gezeigt wurde. Da dies nicht immer möglich ist, können Informationen aus anderen Quellen helfen. Besser als die allgemeine Aussage, dass ein Akteur als vertrauenswürdig bekannt ist, ist die Information eines Intermediärs, der bereits mit Akteur gehandelt hat. Ein falsches Urteil des Intermediärs würde dazu führen, dass der Mittler selbst seine Vertrauenswürdigkeit verliert. Ökonomisches Handeln ist demzufolge unter unsicheren Bedingungen nicht nur durch finanzielle Bewertungen zu erklären, sondern auch durch soziale.

Eingebettete Beziehungen unterscheiden sich von Marktbeziehungen neben dem Vertrauen durch feingliedrige Informationstransfer und gemeinsame Problemlösung. Wirtschaftliches Handeln, das in sozialen Netzwerken koordiniert ist, erzeugt langfristig Vorteile wie anpassungsfähigere und schnellere Reaktionen auf Marktveränderungen, Innovation und geringere Kosten.. Insofern kann die Position in einer Sozialstruktur als Kapital angesehen werden, das für bestimmte Individuen oder Gruppen einen Vorteil mit sich bringt. Aufgrund der Beziehung können damit Kosten der Informationssuche und ihrer Bewertung ersetzt werden. Bei eingebetteten Beziehungen sind sie vor dem Hintergrund des dort herrschenden Vertrauens von höherer Qualität und damit zuverlässiger.

Ein anderer Netzwerkeffekt zeigt sich darin, dass die Informationslage dadurch verbessert wird, dass aufgrund der Prominenz eines Individuums, d.h. aufgrund seines Status, Aussagen über die Qualität der gelieferten Informationen abgeleitet werden. Es ist auch zu beachten, dass mit einem bestimmten Status der Zugang zu Informationen erleichtert ist.

#### 4.2.8.3 Soziales Netzwerk

Der Begriff soziales Netzwerk (*social Network*) <sup>57</sup> bezeichnet ein Beziehungsgeflecht, das Menschen mit anderen Menschen und Institutionen sowie Institutionen mit anderen Institutionen verbindet. Menschen sind untereinander zum Beispiel durch Beziehungen in der Familie und Verwandtschaft, aber auch mit der Nachbarschaft und in der Arbeitswelt vernetzt.

**Definition 4.3** *Soziales Netzwerk*

Beziehungsgeflecht, das Menschen mit anderen Menschen und Institutionen sowie Institutionen mit anderen Institutionen verbindet.

Für soziale Netzwerke gelten folgende Unterscheidungen:

- primäre oder persönliche Netzwerke:

Hiermit sind Netzwerke in der Familie und Verwandtschaft, nachbarschaftliche Netzwerke und freundschaftliche, das heißt selbst gewählte Netzwerke gemeint. Aber auch altersspezifische, frauenspezifische oder arbeitsplatzspezifische Netzwerke fallen darunter;

- sekundäre oder gesellschaftliche Netzwerke:

Hierzu gehören institutionelle Netzwerke wie zum Beispiel Handwerksbetriebe, Versicherungsunternehmen, Kaufhäuser, Industriebetriebe und öffentliche Einrichtungen der Infrastruktur wie zum Beispiel Kindergarten, Schule, Hochschule, Soziale Dienste, Verkehrssysteme;

- tertiäre Netzwerke:

Sie sind zwischen den primären und sekundären Netzwerken angesiedelt und haben eine vermittelnde Funktion. Es handelt sich hierbei um Gruppen der Selbsthilfe, Bürgerinitiativen und um professionelle Dienstleistungen wie

## Krankenpflegedienste, Gesundheitsberatung oder Einrichtungen der Sozialen Arbeit.

Soziale Netzwerke bieten praktische, emotionale und kognitive Unterstützung in Belastungs- und Krisensituationen. Sozialarbeiter und Sozialpädagogen bemühen sich um Einfluss auf Netzwerke, damit sie für Menschen zugänglich werden, die dies aus eigener Kraft nicht oder noch nicht schaffen. Durch Vernetzung der Sozialen Dienste mit Selbsthilfegruppen, Verbänden und unterschiedlichen Fachleuten auf regionaler und überregionaler Ebene kann das Dienstleistungsangebot insgesamt erhöht und effektiver zugänglich gemacht werden.

Die Bedeutung sozialer Netzwerke bei der Besetzung von Stellen ist ein relativ gesichertes Ergebnis der

Arbeitsmarktforschung. Beispielsweise werden in einer Studie <sup>58</sup> die Ergebnisse einer Befragung von 346 ehemaligen Studierenden der Fakultät für Sozialwissenschaften und Philosophie der Universität Leipzig vorgestellt, die im Rahmen eines Forschungspraktikums im Sommer 2001 durchgeführt wurde. Dabei geht es einerseits um die Auswirkungen sozialer Beziehungen am Ende des Studiums beim Berufseinstieg, insbesondere auf die Dauer der Suche nach der ersten Arbeitsstelle und auf das Einkommen und die Zufriedenheit in dieser Beschäftigungsposition, andererseits um den Einfluss sozialer Beziehungen auf den weiteren Berufserfolg zwei Jahre nach dem Ende des Studiums.

Die Ergebnisse belegen, dass soziale Netzwerke eine wichtige Rolle beim Übergang vom Studium ins Berufsleben spielen. Dies wird zum einen dadurch deutlich, dass bei der Suche nach der ersten Berufstätigkeit nach dem Studium nahezu zwei Drittel derer, die überhaupt suchten, auf ihr soziales Netzwerk zurückgegriffen haben und jeweils etwa die Hälfte ihre erste und die berufliche Tätigkeit nach zwei Jahren über soziale Netzwerke fanden.

Dieses Resultat lässt die Schlussfolgerung zu, dass beim Berufseinstieg Netzwerke eher für aktive Unterstützung als für die Informationsbeschaffung optimiert sein sollten. Besonders zu Beginn der Berufstätigkeit nach dem Studium zeigen sich zudem sehr unterschiedliche Einkommenschancen in unterschiedlichen Arbeitsmarktsegmenten wie dem Hochschulbereich, die das Humankapital und auch die sozialen Ressourcen der Betroffenen nicht adäquat widerspiegeln. Inwieweit sich diese Diskrepanz mittelfristig oder langfristig aufhebt, lässt sich mit den hier erhobenen Daten nicht entscheiden.

Folgende Aspekte sozialer Netzwerke können u. U. als kritisch bezeichnet werden:

- Problem der sozialen Schließung (*social exclusion*):  
Wenn die Personalrekrutierung nur durch an den Betrieb gebundene soziale Netzwerke erfolgt, werden Außenstehende ausgeschlossen.
- Problem des exklusiven Informationsvorteils:  
Ein Bewerber, der über soziale Kontakte zu den „richtigen“ Personen verfügt, erhält einen exklusiven Informationsvorteil; andere Bewerber bleiben auf ihre schriftliche Unterlagen „reduziert“.
- Problem der überzogenen Erwartungshaltungen:  
Die Erwartung, dass durch „Beziehungen“ attraktivere Stellen gefunden werden können, lässt sich weder beim Berufseinstieg noch beim Berufsaufstieg hinreichend belegen. Das Verfügen über Sozialkapital garantiert noch keine erfolgreiche Stellenfindung. Eine bessere Platzierung ist in hohem Maße abhängig vom Status der Kontaktperson und vom Humankapital (fachliches Können und Leistung). Soziales Kapital kann Humankapital lediglich ergänzen nicht aber ersetzen.
- Problem der Abhängigkeit:  
Eine allzu große Abhängigkeit von Netzkontakten führt evtl. sogar zu einer beruflichen Verschlechterung. Für Unternehmen kann sozialer Druck von Kunden und Mitarbeitenden problematisch werden.

### 4.2.8.4 Soziale Schließung

Im Mittelpunkt dieser Theorie steht die Erklärung jener Prozesse, in denen soziale Akteure den Versuch unternehmen, Ressourcen, Privilegien, Macht oder Prestige zu monopolisieren und andere Akteure davon auszuschließen. Das strategische Handeln der Akteure zielt hierbei darauf ab, die Zahl der Konkurrenten um spezifische Chancen, Güter oder Ressourcen gering zu halten. Irgendein äußerlich feststellbares Merkmal eines Teils der aktuell oder potentiell Mitkonkurrierenden: Rasse, Sprache, Konfession soziale Herkunft usw. wird dabei zum Anlass genommen, ihren Ausschluss vom Wettbewerb zu erstreben.

**Definition 4.4** *Soziale Schließung*

Prozesse, in denen soziale Akteure den Versuch unternehmen, Ressourcen, Privilegien, Macht oder Prestige zu monopolisieren und andere Akteure davon auszuschließen.

Ausschließungsstrategien zielen auf die Ausgrenzung anderer gesellschaftlicher Gruppen von spezifischen Ressourcen, Usurpationsstrategien bezeichnen dann die kollektiven Reaktion der Ausgeschlossenen. Als Resultat solcher Schließungskämpfe kann es dabei zu unterschiedlichen Graden struktureller Verfestigung sozialer Exbzw. Inklusion kommen. Insofern wir es hier mit sozialen Auseinandersetzungen kollektiver Akteure zu tun haben, besitzt das Phänomen sozialer Schließung eine konflikttheoretische Dimension. Eine machtheoretische Perspektive ergibt aus den für das Ergebnis der Schließungskämpfe zentralen Machtasymmetrien zwischen den Akteuren. Da sich weiterhin massive Rückwirkungen auf die Lebenschancen der involvierten Akteure beobachten lassen, besitzt die Theorie sozialer Schließung auch eine ungleichheitstheoretische Dimension.

#### 4.2.8.5 Neue Arbeitsformen

Die Zahl von Teilzeitjobs und befristeten Arbeitsverträgen steigt EU-weit. Neue Arbeitsformen wie Neue Selbstständigkeit, Scheinselbstständigkeit, Telerbeit und Personal Leasing nehmen zu. Dabei unterscheidet man diese atypischen Arbeitsverhältnisse nach folgenden Gruppen, und zwar bezüglich der

- beteiligten Personen:  
Jobsharing, Gruppenarbeit, Beizug von Hilfspersonen, Temporärarbeit, Regiearbeit, Leiharbeit, Lehrvertrag und andere Ausbildungsverhältnisse, Mehrfachbeschäftigung und parallele Arbeitsverhältnisse, Beschäftigung von sozial Schwächeren zur Wiedereingliederung in die Gesellschaft bzw. in den Arbeitsmarkt, Beschäftigung von ausländischen Arbeitnehmenden (z.B. Saisonarbeiter, Grenzgänger, Kurzaufenthalter und asylsuchende Personen), Mitarbeit von Familienmitgliedern und Ehegatten, Beschäftigung von Kindern und Jugendlichen, Beschäftigung von bereits pensionierten Personen, Schwarzarbeit
- Orte der Arbeitsleistung:  
Heimarbeit, Telearbeit, Handelsreisendenvertrag, Außendienst, Springer, Heuervertrag, grenzüberschreitende Arbeit bzw. internationale Arbeitsverhältnisse
- Zeit der Arbeitsleistung:  
Gleitzeitmodelle, Wochen-, Monats- oder Jahresarbeitszeitmodelle, Teilzeitarbeit, Temporärarbeit, Leiharbeit, Arbeit auf Abruf, befristete Arbeitsverhältnisse, Saisonarbeit ausländischer Arbeitnehmender, Aushilfs- und Gelegenheitsarbeit, Sonntagsarbeit, Nachtarbeit, Schichtarbeit, geringfügige Beschäftigung
- Entlohnung der Arbeitsleistung:  
Leistungslohn, Naturallohn
- Weisungsgebundenheit und organisatorischer Eingliederung:  
Leitende Angestellte, Freiberufliche, Freie Mitarbeiter, Scheinselbstständigkeit, Neue Selbstständigkeit

Folgen dieser atypischen Beschäftigungsverhältnisse sind:

- Sinken des allgemeinen Anspruchsniveaus in Bezug auf den Arbeitsplatz
- Soziale Segmentierung der Gesellschaft in die Gruppe der dauerhaft Vollzeitbeschäftigten und jene der atypisch Beschäftigten (Entsolidarisierung - Trennung zwischen Stamm- und Leasingbelegschaft)
- Ausgeschlossenheit von sozialrechtlichen und betrieblichen Leistungen oder betrieblichen Weiterbildungs- und Aufstiegschancen für freie Dienstnehmer und Werkvertragsnehmer (soziale Schließung; siehe Abschn. 4.2.8.4).

Mit der Zunahme atypischer Beschäftigungsverhältnisse steigt die Zahl der Working poor<sup>59</sup>, wobei das Armutsrisiko mit der zeitlichen Befristung eines Arbeitsverhältnisses bzw. bei Teilzeitarbeit, zunimmt. Für etliche Menschen wird auch der steigende Leistungsdruck zum Problem. Menschen mit eingeschränkter Arbeitsleistung haben auf dem Arbeitsmarkt immer weniger Chancen und ihre Produktivität wird nicht mehr genutzt. Dabei steigt die Notwendigkeit, durch staatliche Intervention die Lebensgrundlage sicherzustellen (Beschäftigungsprogramme, Transferleistungen, etc.).

Auf der anderen Seite wird Arbeit häufig nicht mehr nur als notwendige Erwerbstätigkeit zur Sicherung des Lebensunterhaltes angesehen, sondern als Selbstverwirklichung - das Selbstverständnis des Menschen ist heutzutage eng mit den beruflichen Herausforderungen verknüpft. Menschen mit hohem Ausbildungsgrad verlangen daher immer mehr Selbstbestimmung nicht zuletzt über ihre Zeit, um Privat- und Berufsleben besser integrieren zu können. Häufig sind sie in so genannten Wissensberufen tätig und verstehen sich als Wissensarbeiter. Sie arbeiten projektbezogen, sind flexibel und mobil und verfügen über Wissen als freie Ressource. Der Fokus ihrer Aktivitäten liegt auf so genannter immaterieller Arbeit (hochqualifizierte Dienstleistungsberufe, z.B. als Netzwerkspezialist, Kommunikationsberater, Gesundheitsexperte, Designer und Gestalter etc.). Aber nicht nur für die Nachfrager von Arbeit sondern auch für Arbeitsanbieter haben sich tiefgreifende Veränderungen ergeben. Nach Roth<sup>60</sup> zwingen die Marktentwicklung, der Wettbewerbsdruck und die Kundenwünsche Unternehmen zur stetigen Anpassung durch

- Änderung der Organisationsstruktur  
Dezentralisierung und Abflachung von Hierarchien, Ausgliederung von Teilen oder ganzer Belegschaften in andere Unternehmen
- Aufbau von Unternehmensnetzwerken  
Zusammenarbeit auch mit Konkurrenten in flexiblen Netzwerken, Auslagerung von Kerngeschäften in verselbstständigte Tochterfirmen
- Flache Prozessorganisation
- Auflösung von Unternehmensgrenzen

Integration überbetrieblicher und unternehmensübergreifender Produktionszusammenhänge, Intensive Kooperationsbeziehungen und zwischenbetriebliche Arbeitsteilung

- Änderung der Identitätsbildung

Die Identität wird nicht mehr durch die Rechtsform und Unternehmensgrenze, sondern durch die anstehende Aufgabe und das zu bewältigende Projekt bestimmt (nach Sattelberger)

- Berücksichtigung Neuer Arbeitsformen

Neue Organisationsstrukturen führen zu einer Umdeutung von Arbeit, die über die Forderung nach Flexibilisierung hinausgeht.

## 5 Personalplanung

### 5.1 Planungsbegriff

Unter Planung wird allgemein die gedankliche Vorwegnahme zukünftiger Abläufe aufgefasst (allgemeine Definition).

**Definition 5.1** *Planung*

Planung und Planungssystematik ist die gedankliche Vorwegnahme möglicher zukünftiger Zustände, die Auswahl der anzustrebenden Zustände (Ziele) und die Festlegung der dazu umzusetzenden Maßnahmen.

Die Personalplanung als Teil der Verwaltungsplanung bedeutet die gedankliche Vorwegnahme und vorausschauende, systematische Konzeption künftiger personeller Maßnahmen (s. Abschn. 5.2)

#### 5.1.1 Notwendigkeit von Planung

Die Gründe, dass überhaupt Planung erfolgt - also »geplant« wird - sind vielfältig:

1. Planung bringt Vorteile

- höhere Transparenz vielfältiger Entscheidungssituationen
- bessere Entscheidungsvorbereitung
- rühzeitige Aktions- und Reaktionsmöglichkeit
- größere Handlungsfreiheit bei der Alternativenauswahl
- bestmögliche Allokation von Ressourcen

2. Planung optimiert die Zielerreichung

- bessere Durchdringung einer prinzipiell unsicheren Zukunft
- Vermeidung zu hoher Kosten und (Markt-)Risiken - insbesondere durch:
  - Liquiditäts-/Haushaltsvorsorge
  - Vermeidung kostenintensiver Entwicklungsfehler
  - Nutzung von Kostendegressionseffekten
  - Rekrutierung qualifizierter Mitarbeitender

Hieran wird deutlich, dass Personalplanung auch wesentlich dadurch begründet ist und wird, weil hohe Kosten und Risiken durch Rekrutierung qualifizierter Mitarbeitender (s. Abschn. 6.1) vermieden werden sollen.

#### 5.1.2 Wesentliche Probleme der Planung

Die Hauptprobleme von Planung ergeben sich aus folgenden Aspekten:

1. Ungewissheit (*Planung unter Unsicherheit*)

2. Informationsproblem

- Problem des optimalen Informationsumfanges
- kognitive Anforderungen (auf den speziellen Anwendungsfall)

3. Kostenproblem

Durch die Informationsbeschaffung entstehen ebenfalls wieder Kosten

- finanzielle Kosten
- zeitlicher Aufwand

4. Interdependenzen

Zusammenwachsen der Verwaltungsbereiche

#### 5.1.3 Teilbereiche der Personalplanung

Interessant ist aufgrund der angeführten Begründung einer Notwendigkeit der Personalplanung (s. Abschn. 5.1.1), in welchen Teilbereichen geplant wird. Als Teilbereiche der Personalplanung werden üblicherweise verstanden:

- Personalbedarfsplanung (quantitativ und qualitativ), <sup>1</sup>
- Organisations-/Stellenplanung,
- Personalrekrutierungsplanung, <sup>2</sup>
- Personalentwicklungsplanung,

- Personaleinsatzplanung,<sup>3</sup>
- Personaleinstellungsplanung,
- Freisetzungsplanung (Outplacement; s. Abschn. 7.2),
- Planung der Personalerhaltung und -pflege,
- Personalkostenplanung.

### 5.1.4 Prozess der Personalplanung

Durch die Personalplanung<sup>61</sup> soll der quantitative und qualitative Personalbestand und ggf. -bedarf in einer Organisation ermittelt werden. Dabei unterscheidet man die

- *Quantitative Personalbestandsplanung*: Ermittlung und Klassifikation des Personalbestands sowie die Prognose von Bestandsveränderungen je Personalkategorie
- *Qualitative Personalbestandsplanung*: Ermittlung und Klassifikation der vorhandenen Kenntnisse und Fähigkeiten des Personals sowie die Prognose deren Veränderung

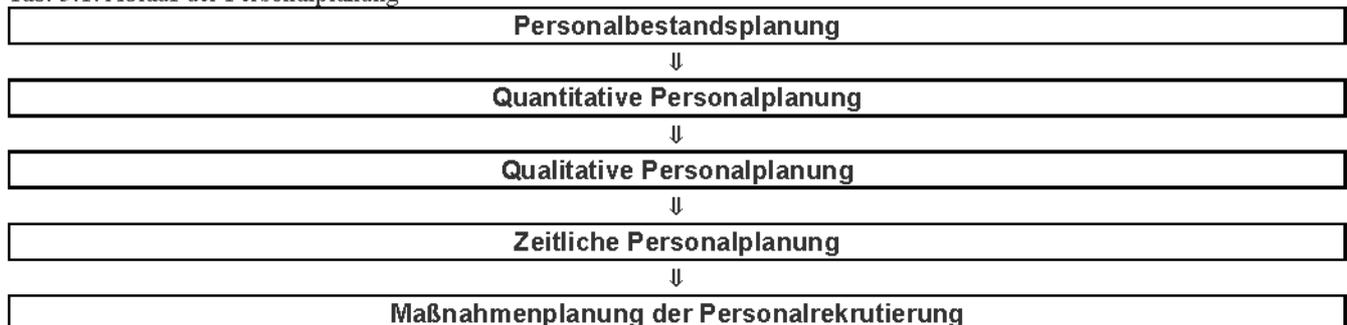
Diese Planung bildet somit die Grundlage für die Planung einer Personalbedarfsdeckung, wenn festgestellt wird, dass eine personelle Unterdeckung vorliegt (Personalrekrutierung).

Im Rahmen dieser Planungsart werden folgende Methoden eingesetzt:

- Ermittlung der vorhandenen Bestände:
  - Bestands- und Bewegungsstatistiken sowie deren Auswertung
  - Kenntnis- und Fähigkeitsanalysen (z. B. Erstellung von Fähigkeitsvektoren)
- Bestandsprognose:
  - quant. Prognosebestand = vorh. Bestand - unbeeinflussbare Abgänge +/- geplante Bestandsveränderungen
  - qual. Prognosebestand: Auswirkungen von Aus- und Fortbildungsmaßnahmen

Der Ablauf der Personalplanung lässt sich als Prozess darstellen (s. Tab. 5.1).<sup>62</sup>

Tab. 5.1: Ablauf der Personalplanung



### 5.2 Planungsziel und Planungsbereiche

Ziel der Personalplanung ist es, die Deckung des Personalbedarfs kurz-, mittel- und langfristig in quantitativer und qualitativer Hinsicht zu gewährleisten und die Mitarbeitenden optimal einzusetzen. Damit kann man Personalplanung definieren als:

**Definition 5.2** *Personalplanung*

Gezieltes und prozesshaftes Vorgehen, bei dem zukünftige Trends, Entwicklungen und Vorhaben hinsichtlich ihrer Auswirkung auf Anzahl, Zusammensetzung und Qualifikation des Personals bewertet und in Handlungsmaximen zur Deckung des quantitativen und qualitativen Personalbedarfs umgesetzt werden.

Die Planungsfunktion beinhaltet somit folgende Teilaufgaben:

1. Prozessorientierung (*process-oriented*):  
gezieltes und prozesshaftes Vorgehen
2. Evaluierung (*evaluation*):  
Bewertung zukünftiger Trends, Entwicklungen und Vorhaben
3. Wirkungsanalyse (*impact analysis*):  
Feststellung der Auswirkung auf Anzahl, Zusammensetzung und Deckung des Personalbedarfs
4. Maßnahmenkonzept (*activity*):

Umsetzung in Handlungsmaximen zur Deckung des Personalbedarfs

## 5.2.1 Prozessorientierung

Im Bereich der Personalplanung werden folgende Planungsgrundsätze und -prinzipien als verbindlich betrachtet:

### 1. Kontinuität

- Mitarbeitende müssen sich darauf verlassen können
- Verwaltungsarbeit muss gewährleistet werden

### 2. Flexibilität

Pläne sind so flexibel zu gestalten, dass sie veränderten Gegebenheiten angepasst werden können. Dies geschieht durch spätestens mögliche Planverabschiedung, Alternativpläne, Planungsreserven, laufende Plankontrolle.

### 3. Vollständigkeit

- im Sinne von zeitlich fortlaufend, nicht sporadisch,
- unter integrierender Berücksichtigung aller Teilbereiche der Verwaltung und
- bei Beachtung der externen Entwicklungen.

### 4. Genauigkeit und Prüfbarkeit

Die Pläne sollen so formuliert sein, dass eine Prüfbarkeit der Umsetzung (Ist) gegenüber den Planvorgaben (Soll) möglich ist. Hilfreich ist eine starke Strukturierung und strukturelle Gleichartigkeit der Pläne sowie die Quantifizierung der einzelnen Größen

### 5. Wirtschaftlichkeit

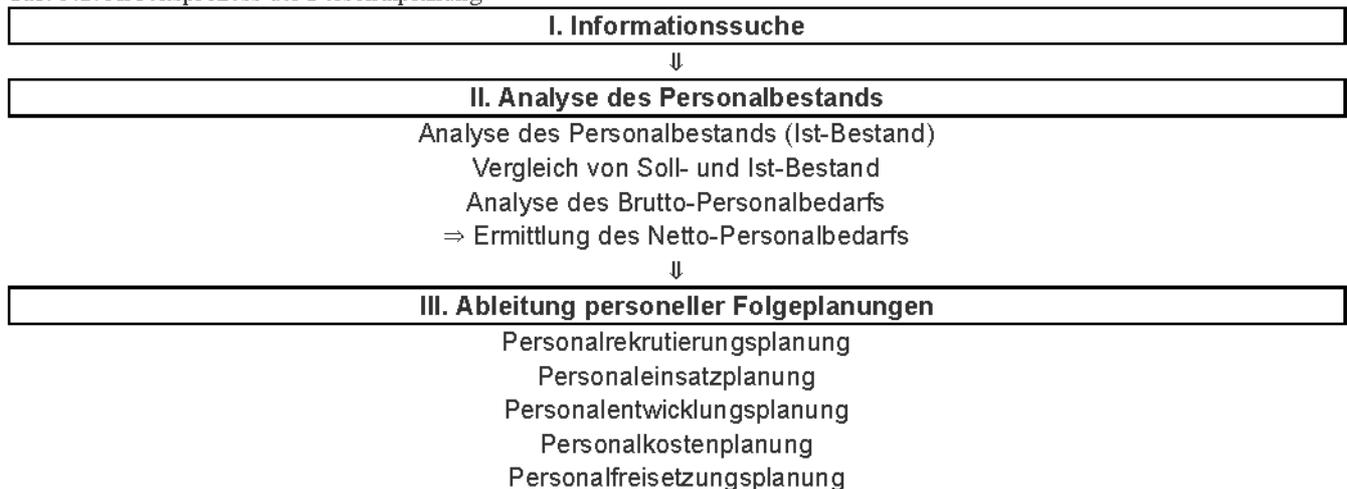
Ertrag und Aufwand der Planung selbst sollten in einem angemessenen Verhältnis zueinander stehen.

Hinzukommen müsste meines Erachtens der Grundsatz der Realisierbarkeit, d.h. die Pläne sollen durchführbar sein. Die Gründe für das Scheitern von Plänen sind vielfältig, beispielsweise

- zu hoch gesteckte Ziele
- Unterschätzung der benötigten Zeit oder des Budgets
- Unterschätzung verwaltungsinerner Widerstände
- mangelnde Plankoordination, etc.

Der *Arbeitsprozess* der Personalplanung lässt sich in drei Schritte unterteilen: <sup>63</sup>

Tab. 5.2: Arbeitsprozess der Personalplanung



Der Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (BDU) hat die im Bereich der Unternehmensberatung geltenden Planungsgrundsätze und -prinzipien beschrieben in den Grundsätzen ordnungsgemäßer Planung (GoP). <sup>64</sup> Die Beschäftigung mit diesen Grundsätzen ist deshalb notwendig, weil auch in der öffentlichen Verwaltung in nicht geringem Umfang externer Sachverstand in Form von Aufträgen an Unternehmensberatungsfirmen genutzt wird.

## 5.2.2 Evaluierung

Unter dem Stichwort Verwaltung der Zukunft lassen sich die Versuche zusammen fassen, die sich mit Fragen der zukünftigen Gestaltung der öffentlichen Verwaltung beschäftigen. Zu den in diesem Zusammenhang diskutierten Themen gehören beispielsweise eGovernment, die veränderten Anforderungen an das Verwaltungshandeln, die Veränderungen im Management (Neues Steuerungsmodell) sowie eine Beteiligung der Bürgerinnen und Bürger an Verwaltungsentscheidungen.

Im alltäglichen Sprachgebrauch versteht man unter Trend ein in unserer Gesellschaft neu zu beobachtendes Phänomen, das mehr und mehr an Bedeutung gewinnt. In der Statistik bedeutet der Begriff „Grundrichtung einer [statistisch erfassbaren] Entwicklung, (oder) Entwicklungstendenz“. In der modernen Trendforschung wird unter dem Begriff *Trend* mehr oder weniger aktuelle soziologische Forschung betrieben, mit einem besonderen Blick auf alltägliche Zeichen und Entwicklungen in der Waren- und Konsumwelt bzw. Konsumverhalten.

**Definition 5.3** *Trend*

Zu beobachtendes Phänomen, das mehr und mehr an Bedeutung gewinnt.

„Der Trend zeigt eine Richtung auf, die sich aus einer Vergangenheitsfortschreibung ergibt, wobei saisonale und konjunkturelle Schwankungen eliminiert sind. Er ist eine Funktion der Zeit, die in die Zukunft gerichtet ist. Die einzelnen Verfahren der Trendberechnung unterscheiden sich darin, wie stark die Vergangenheitswerte in die Prognose eingehen.“<sup>1</sup>

Nach Horx sind Trends „...kulturelle Anpassungsübungen an veränderte Gegebenheiten. Mit ihnen versucht die Gesellschaft, den Spannungen, denen sie durch Modernisierungen und veränderte Bedingungen ausgesetzt ist, Gestalt zu verleihen. Trends sind die Grammatik des Neuen, das in unsere Gewohnheiten einbricht und sie verändert. Und immer liegen ihnen soziographische Wandlungen zugrunde, vermischt mit und verschärft durch technologische Innovationen.“<sup>65</sup>  
Abramson et al. vom IBM Center for the Business of Government in Washington, D.C., identifizieren beispielsweise folgende sechs Trends für die Umgestaltung des öffentlichen Sektors in den Vereinigten Staaten von Amerika:<sup>66</sup>

1. Regeländerungen (*Changing Rules*)

Dieser Trend zieht sich wie ein roter Faden durch die anderen fünf Trends. Durch Regeländerungen erreichen Führungskräfte höhere Flexibilität, die dazu beiträgt, Performance-Management effektiver zu nutzen, Wettbewerb, Auswahlmöglichkeiten und Anreize zu schaffen, bedarfsgerecht zu arbeiten, Bürger einzubeziehen und Netzwerke und Partnerschaften zu nutzen.

2. Performance-Management nutzen (*Using Performance Management*)

Sowohl Industriestaaten als auch Schwellenländer haben bewiesen, dass es möglich ist, zu einer ergebnisorientierten Arbeitsweise überzugehen, die den Schwerpunkt auf Ergebnisse legt, die für die Bevölkerung wichtig sind.

3. Wettbewerb, Auswahlmöglichkeiten und Anreize schaffen (*Providing Competition, Choice and Incentives*).

Obwohl politisch weiterhin umstritten, können marktbasierende Tools verwendet werden, um die Dynamik der Selbstorganisation des Markts im privaten Sektor zu imitieren, indem Anreize statt weiterer Regeln geschaffen werden, um den Preis für Dienstleistungen oder das gewünschte Leistungsniveau auf eine Art und Weise festzulegen, die zu effizienteren und effektiveren Dienstleistungen führt als bei Verwendung herkömmlicher Mittel.

4. On demand arbeiten (*Performing On demand*)

Um dieses Ziele zu erreichen wird on demand als horizontale Integration von Prozessen und Infrastrukturen definiert, die die tägliche Interaktion innerhalb eines Unternehmens (einschließlich der Zusammenarbeit mit wichtigen Partnern, Lieferanten und Kunden) ermöglichen, sodass Behörden im öffentlichen Sektor schnell und flexibel auf Anforderungen und Herausforderungen reagieren können.

5. Bürger einbeziehen (*Engaging Citizens*)

Forscher beschreiben eine Verlagerung vom traditionellen Informationsaustausch zu einem Mitwirkungsmodell der Informationsverarbeitung. In diesem Modell sind Bürger nicht mehr nur Konsumenten der Programme und Richtlinien des öffentlichen Sektors, sondern arbeiten aktiv an deren Gestaltung mit.

6. Netzwerke und Partnerschaften nutzen (*Using Networks and Partnerships*)

Die Aufgaben in unserer komplexen Gesellschaft sind gegenwärtig so anspruchsvoll, dass es einzelnen Behörden und Programmen allein nicht mehr gelingt, zufriedenstellende Ergebnisse zu erzielen. Der öffentliche Sektor muss heute seine Leistung grundlegend verbessern, also ist es an den Verantwortlichen, durch Zusammenarbeit von Behörden, von verschiedenen Ebenen des öffentlichen Sektors und von öffentlichem, gemeinnützigem und privatem Sektor für brauchbare Ergebnisse zu sorgen.

Welche Herausforderungen durch den Strukturwandel auftreten können verdeutlicht die Tab. 5.3.

Tab. 5.3: Herausforderungen durch Strukturwandel<sup>67</sup>

Sozial	Ökologisch	Ökonomisch	Individuell
Alters- und Sozialstruktur	Ressourcenverbrauch	Globalisierung	Werte
Migrationen	Systemperspektive	Technikentwicklung	Kompetenzen
Arbeit, Arbeitsmarkt	Langzeitwirkung	Virtualisierung	Lebenslanges Lernen
Mobilität, Verkehr		Beschleunigung, Wissensexplosion	Employability

Die zukünftigen Herausforderungen werden wie folgt gekennzeichnet sein:

- **Ambiguität**  
das Verwaltungshandeln wird häufiger mit Entscheidungssituationen konfrontiert, in denen keine exakten Wahrscheinlichkeiten vorliegen bzw. keine eindeutigen subjektiven Wahrscheinlichkeiten bestimmt werden können
- **Unsicherheit**  
auch die öffentliche Verwaltung begegnet den erschwerenden Bedingungen zunehmender Ungewissheit und Unübersichtlichkeit der Aktionsfelder<sup>1</sup>
- **Komplexe Informationswelte**  
in zahlreichen Aktionsfeldern entstehen schnell wachsende Datenmengen im mer höherer Komplexität und Dynamik. Eine zentrale Herausforderung ist, aus diesen Daten die wesentlichen Informationen heraus zu filtern und den Mitarbeitenden und den Kunden in geeigneter Weise zuzuführen.
- **Dynamik**  
im Rahmen der sog. Nachhaltigkeit von Veränderungsprozessen besteht ein ständiger Druck zur Innovation, zur raschen Orientierung bei neuen und ständig wechselnden Situationen
- **Diversität**  
die Verschiedenartigkeit von Menschen im Hinblick auf Geschlecht, Herkunft, Religion, etc. soll zu einem Gewinn für die öffentliche Verwaltung gemacht werden (Diversity Management)

Daran wird deutlich, dass die Bewertung zukünftiger Trends, Entwicklungen und Vorhaben äußerst schwierig sein wird. Die Veränderungen in der Arbeits- und Lebenswelt können nur durch die Bereitschaft der Führungskräfte und Mitarbeitenden zum lebenslangen Lernen sowie der Stärkung ihrer persönlichen Beschäftigungsfähigkeit bewältigt werden. Mit

Beschäftigungsfähigkeit ist gemeint:<sup>68</sup>

**Definition 5.4** *Beschäftigungsfähigkeit*

Erhalt der Fähigkeit, fachliche, soziale und methodische Kompetenzen unter sich wandelnden Rahmenbedingungen zielgerichtet und eigenverantwortlich anzupassen und einzusetzen, um eine Beschäftigung zu erlangen oder zu erhalten.

## 5.2.3 Wirkungsanalyse

Die Aufgabe festzustellen, welche Auswirkungen die unterschiedlichen Herausforderungen auf Anzahl, Zusammensetzung und Deckung des Personalbedarfs haben, ist komplex.

Die zukünftigen Auswirkungen beispielsweise des demographischen Wandels auf die Personalstrukturen der Bundesverwaltung haben Micheel et al. untersucht.<sup>69</sup> Danach „...verändern sich die Personalstrukturen in den kommenden 15 Jahren deutlich. Folgt man der bereits vorgestellten Projektionsmethode, wären im Jahr 2020 239.600 Personen in der Bundesverwaltung tätig, was einem Beschäftigungsrückgang von 19,1 Prozentpunkten entspräche.“

Mit Vorhersagen zukünftiger Ereignisse/Entwicklungen beschäftigt sich ein Wissenschaftszweig, und zwar die Zukunftsforschung. 1943 führte der deutsche Sozialforscher und Emigrant Ossip K. Flechtheim den Terminus Futurologie für „...die kritische und systematische Beschäftigung mit der Zukunft“ ein - die Erweiterung des Zeithorizontes sollte den Menschen von den überlieferten Zwängen und Gewalten befreien und ihn zur Dynamisierung der tradierten Institutionen befähigen.

Flechtheim ging später von sechs Grundgedanken aus, die bis heute ihren Wert als Grundpostulate der Zukunftsforschung behalten haben:<sup>70</sup>

Die Welt ist dynamisch, sie ändert sich in ihren Grundstrukturen, sie produziert

1. Neues.
2. Gewisse Grundstrukturen des Wandels sind zumindest teilweise erkennbar.
3. Richtung und Tempo der Änderungen können hier und da in groben Zügen vorhergesehen werden.
4. Auch antithetische Prognosen und Projektionen haben ihren Wert - sie können zur Klarlegung von Problemen und Krisen beitragen und sogar teilweise richtig sein (Spezifizierung bezüglich Zeit, Raum, Gruppe usw. oder Grad der Wahrscheinlichkeit).
5. Innerhalb des Rahmens besteht Freiheit der Wahl und der Gestaltungsmöglichkeit.
6. Durch das Erkennen des Notwendigen, Möglichen und Gewollten wird die Zukunft mitgestaltet.

Der Begriff Zukunftsforschung beschreibt<sup>71</sup> die interdisziplinär ausgerichtete wissenschaftliche Beschäftigung mit möglichen, wahrscheinlichen und wünschbaren Zukunftsentwicklungen und Gestaltungsoptionen sowie deren Voraussetzungen in Vergangenheit und Gegenwart. In der internationalen Zukunftsforschung werden hauptsächlich die Begriffe Future(s) Research und Futures Studies gebraucht. Nur noch selten werden die Begriffe Futurology oder Futurologie (O. K. Flechtheim) verwendet. Methoden und Techniken der Zukunftsforschung umfassen u. a. Trendanalysen und -

extrapolationen, Prognoseverfahren, Modellbildungen, Szenariotechniken, Simulationsverfahren, Zukunfts- und Visionswerkstätten. Einer der ersten deutschen Zukunftsforscher war R. Jungk; wichtige Anstöße stammen u. a. von dem Amerikaner H. Kahn sowie vom Club of Rome; in Deutschland bestehen mehrere wissenschaftliche Institute für Zukunftsforschung und Zukunftsstudien.

Im Beispiel zum demografischen Wandel auf dieser Seite ist für eine Vorhersage zu künftiger Ereignisse eine Projektionsmethode angewandt worden. Nach Kreibich lassen sich vier grundlegende Vorgehensweisen im Hinblick auf die Explikation und Nutzung von Zukunftswissen hervorheben: <sup>72</sup>

1. Exploratives empirisch-analytisches Vorgehen:

Ausgehend vom Bestand gespeicherten Wissens sowie von neuen Tatsachen, Daten und Trends, werden wahrscheinliche und mögliche Entwicklungen unter genau bestimmten Annahmen und Voraussetzungen systematisiert und nach spezifischen Regeln analysiert. Das kann in qualitativer und quantitativer Form erfolgen.

2. Normativ-intuitives Vorgehen:

Erfahrungen und Sachinformationen, die im allgemeinen empirisch-analytisch gewonnen wurden, werden in Zukunftsstudien und Zukunftsprojekten mit Phantasie und Kreativität zur Erstellung von Zukunftsbildern bzw. wünschbaren Zukunftsprojektionen verdichtet.

3. Planend-projektierendes Vorgehen:

Wissens- und Erfahrungsbestände werden im Hinblick auf Zukunftsziele und Zukunftsstrategien für die Umsetzung in die (politische, ökonomische oder gesellschaftliche) Praxis so aufbereitet, dass Kommunikations-, Entscheidungs-, Partizipations- und Implementationsprozesse zur Zukunftsgestaltung durch wissenschaftliche Konzepte, Zukunftsprojekte und Maßnahmenempfehlungen unterstützt werden.

4. Kommunikativ-partizipativ gestaltendes Vorgehen:

Die Einbeziehung von Akteuren aus gesellschaftlichen Praxisbereichen erhöht den Gehalt an Zukunftswissen, die Phantasie und Kreativität bei der Erstellung von Zukunftsbildern und führt insbesondere die Aspekte der Wünschbarkeit, Gestaltbarkeit und Umsetzung in den Prozess von Zukunftsforschung und Zukunftsgestaltung ein. Die Zukunftsforschung verfügt mittlerweile über ein breites Spektrum von Diskurs-, Kreativitäts- und Konsensfindungsmethoden, durch die vor allem Nichtexperten, Betroffene und Beteiligte sowie Meinungs- und Entscheidungsträger einbezogen werden können.

Die Zukunftsforschung hat nach Graf <sup>73</sup> folgende fünf spezifische Aufgaben, und zwar

- die Beschreibung der Ziele und Wertvorstellungen
- die Beschreibung von Zusammenhängen und Trends der Schlüsselfaktoren
- die Klärung der Rahmenbedingungen
- die Projektion von möglichen und plausiblen Zukünften, wenn die derzeitigen Politiken und Verhaltensweisen eine Fortsetzung erfahren
- das Beschreiben, die Beurteilung und die Auswahl von alternativen Politiken und Verhaltensweisen, um wünschbare Ziele zu erreichen.

Den Nutzen der Zukunftsforschung für Unternehmen (und hier analog auch für die öffentliche Verwaltung) begründen von Hoffarth/Schöneisen so: <sup>74</sup>

- Werte bestimmen Ziele, Erwartungen und wünschbare Zustände des Unternehmens
- Zukunftsforschung dient als Grundlage aktiver Gestaltung wünschbarer oder als Vermeidung unerwünschter Zustände
- Zukunftsforschung erlaubt die Berücksichtigung qualitativer Impulse und weicher Signale anhand subjektiver, wertbestimmter Einschätzungen und Erwartungen
- Zukunftsforschung hilft Unternehmen, sich im Kontext des Wertewandels zu positionieren und die Akzeptanz der Anspruchsgruppen und damit den nachhaltigen Erfolg zu sichern

Diese Aussagen lassen sich auf die öffentlichen Verwaltung ohne Abstriche übertragen.

### 5.2.4 Maßnahmekonzept

Die Personalbedarfsdeckung setzt bei einem in der Personalbedarfsermittlung erfassten Personalbedarf durch die Festlegung der Qualifikationsanforderungen an und versucht die personelle Lücke in quantitativer, qualitativer und/oder örtlichen Art durch verschiedene Personalaufgaben im Zeitablauf zu decken. In einem weiten Verständnis lassen sich hierunter verschiedene personalwirtschaftliche Teilaufgaben fassen, um einen konsistenten und systematischen Prozess umzusetzen.

Tab. 5.4: Personalbedarfsdeckungskette <sup>75</sup>

<b>Festlegung der Qualifikationsanforderungen</b>	<b>Personalrekrutierung i.e.S.</b>	<b>Personalauswahl</b>	<b>Personaleinführung</b>	<b>Personalentwicklung</b>
---	------------------------------------	------------------------	---------------------------	----------------------------

Vorbereitung durch Linie wie Personalbereich	Akquisition der Bewerbungen	Analyse der Bewerbungsunterlagen	sozial wie fachlich	Training off the job
	interne und externe Rekrutierung	Instrumenteneinsatz	verteilte Aufgaben	Training on the job
		verteilte Aufgaben		verteilte Aufgaben

### 5.3 Anforderungen an die Mitarbeitenden

Die Notwendigkeit zur länderübergreifenden Problemlösung führt zur europäischen und internationalen Zusammenarbeit, die verstärkt Auswirkungen auf die öffentliche Verwaltung in der Bundesrepublik Deutschland haben werden. Es werden Mitarbeitende mit Spezialkenntnissen (Sprachen, Sitten, Gewohnheiten) und der Bereitschaft benötigt, ggf. auch im europäischen und außereuropäischen Ausland einsetzbar zu sein.

Insgesamt stellt sich also die Frage, welche Kompetenzen die Mitarbeitenden benötigen, damit sie den Anforderungen des Personalmanagements auf Beschäftigungsfähigkeit gerecht werden können:

- Einschätzung, Bewertung und Auswahl
- Aktive Aneignung und Auseinandersetzung
- Pluralitätsbewältigung
- Übergangs- und Veränderungsmanagement
- Initiative und Gestaltung
- Stress- und Konfliktbewältigung
- Kooperation und Networking

Für Beamte ist die Fortbildungspflicht in § 42 Bundeslaufbahnverordnung verankert, mit zwei Ausprägungen:

1. Verpflichtung zur Teilnahme an dienstlichen Fortbildungsmaßnahmen
  - die der Erhaltung und Verbesserung der Befähigung für ihren Dienstposten oder für gleichbewertete Tätigkeiten dienen,
  - die bei Änderungen der Laufbahnausbildung eine Angleichung an den neuen Befähigungsstand zum Ziel haben.
2. Pflicht zur eigenen Fortbildung
  - über die Anforderungen ihrer Laufbahn,
  - auch soweit dies der Anpassung an erhöhte und veränderte Anforderungen dient.

Für Beschäftigte im Sinne des § 1 Abs. 1 Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst (TVöD)<sup>76</sup> ist die Qualifizierung in § 5 TVöD geregelt. Als Qualifizierungsmaßnahme sind zusammengefasst folgende Maßnahmen gemeint (§ 5 Abs. 3 TVöD):

- Erhaltungsqualifizierung: die Fortentwicklung der fachlichen, methodischen und sozialen Kompetenzen für die übertragenen Tätigkeiten
- Fort- und Weiterbildung: der Erwerb zusätzlicher Qualifikationen
- Qualifizierung für eine andere Tätigkeit; Umschulung: die Qualifizierung zur Arbeitsplatzsicherung
- Wiedereinstiegsqualifizierung: die Einarbeitung bei oder nach längerer Abwesenheit

### 5.4 Personalbedarfsermittlung

Personalbedarfsermittlung hat die Aufgabe, die erforderliche Personalausstattung festzustellen, die für einen bestimmten Zeitraum / zu einem bestimmten Zeitpunkt für die Erfüllung vorgegebener Aufgaben notwendig ist.<sup>77</sup>

#### 5.4.1 Ziele und Anlässe

Ziele der Personalbedarfsermittlung sind:

- Personalbedarf schnell und sicher an veränderte Arbeitssituationen anpassen
- objektivierte Bemessungsgrundlage gewährleisten und objektivierte Ergebnisse liefern
- Ermessensentscheidungen einschränken
- Bemessungsvorschriften vereinheitlichen
- angemessene Auslastung des Personals sichern, Überlastungen vermeiden.

Anlässe für die Personalbedarfsermittlung können sein:<sup>78</sup>

- Überprüfung realisierter Personalausstattungen auf Angemessenheit

- Rechtfertigung der Anforderung zusätzlichen Personals
- Begründung der Anforderung zusätzlichen Personals
- Budgetierung der jährlichen Personalkosten
- Gewinnung von Zukunftsvorstellungen bezüglich der Umfangs und der Struktur des Personalbedarfs

### 5.4.2 Einflussfaktoren

Weitere Aspekte sind im Rahmen der Personalbedarfsermittlung zu berücksichtigen:

- Die gesamtwirtschaftliche Entwicklung und Änderung der politischen Rahmenbedingungen:  
haben Auswirkungen auf die Dienstleistungsfunktion der öffentlichen Verwaltung.
- Veränderungen im Dienst-, Sozial- und Arbeitsrecht sowie die Tarifentwicklung:  
wirken sich z.B. auf die Arbeitszeit und Einsatzbedingungen der Mitarbeitenden aus.
- Technologische Veränderungen:  
haben Auswirkungen auf die Gestaltung der Geschäftsprozesse.
- Fehlzeiten und Fluktuation:  
begründen die Notwendigkeit zur Schaffung eines Ersatz- bzw. Reservepotentials.
- Interessen und Bedürfnisse der Mitarbeitenden:  
haben Einfluss auf die Leistungsbereitschaft.
- Geplante öffentliche Dienstleistungen etc.:  
bestimmen den qualitativen und quantitativen Personalbedarf mit.

Als Einflussfaktoren auf den Personalbedarf lassen sich in Anlehnung an Jung<sup>79</sup> deshalb interne und externe Determinanten unterscheiden. Diese sind beispielhaft in der Tab. 5.5 dargestellt.

Tab. 5.5: Determinanten des Personalbedarfs

Art	Einflussgrößen
<b>interne</b>	- geplante öffentliche Dienstleistungen bzw. Abbau - geplante Arbeitsmethoden - Arbeits- und Verwaltungsorganisation - durchschnittliche Leistung der eingesetzten Arbeitskräfte - Arbeits- und Urlaubsregelung - Fehlzeiten - Fluktuation - Interesse und Bedürfnisse der Mitarbeitenden
<b>externe</b>	- gesamtwirtschaftliche Entwicklung - Änderung der politischen Rahmenbedingungen - Veränderung im Dienst, Sozial- und Arbeitsrecht - Tarifentwicklung - soziale Entwicklung (Tradition, Einstellungen, Wertewandel) - technologische Veränderungen

Berthel/Becker unterscheiden die Haupteinflussgrößen auf den Personalbedarf auch hinsichtlich des Planungsgegenstandes (s. Tab. 5.6).

Tab. 5.6: Haupteinflussgrößen auf den Personalbedarf<sup>80</sup>

Personalbedarfskomponente	Einflussfaktoren auf den Personalbedarf Wirken in der Hauptsache auf =>	Planungsgegenstand
<b>Quantität</b>	1) Wirtschaftslage, Konjunktur i.V.m. geplantem Absatz 2) Arbeitsdauer 3) Technisierungs-(Mechanisierungs-)grad i.V.m. Arbeitsproduktivität 4) Fluktuation 5) Niveau der Betriebsorganisation	Arbeitsvolumen Arbeitsteilung (-inhalte) Ersatzhäufigkeit u.a. Führungskräftebedarf

<b>Qualität</b>	6) Produktion-(Arbeits-)verfahren 7) Rationalisierungsvorhaben 8) Anforderungsprofile (Arbeitsplätze) 9) Qualifikationsprofile (Mitarbeitende) 10) Qualifikationslücken 11) Aus-, Fortbildungsprogramme	Aufgabeninhalte Aufgabenwandel Soll-Bestands-Qualifikation Ist-Bestands-Qualifikation Trainingsinhalte Änderungen der Ist-Bestands-Qualifikation
<b>Zeit</b>	12) Altersaufbau	Zeitpunkt für Versetzung, Ersatz etc.

Die Personalbedarfsermittlung setzt an den Aufgaben des Untersuchungsbereichs an. Unterschieden wird nach: <sup>81</sup>

- quantifizierbaren Aufgaben,
- dispositiv-kreativen Aufgaben,
- Mischaufgaben,
- neuen Aufgaben.

Im Organisationshandbuch werden drei Grundverfahren zur Personalbedarfsermittlung beschrieben:

- Analytisches Berechnungsverfahren,
- Analytisches Schätzverfahren,
- Arbeitsplatzmethode.

Die Verfahren zur Personalbedarfsermittlung sind in der Abb. 5.1 aufgeführt:

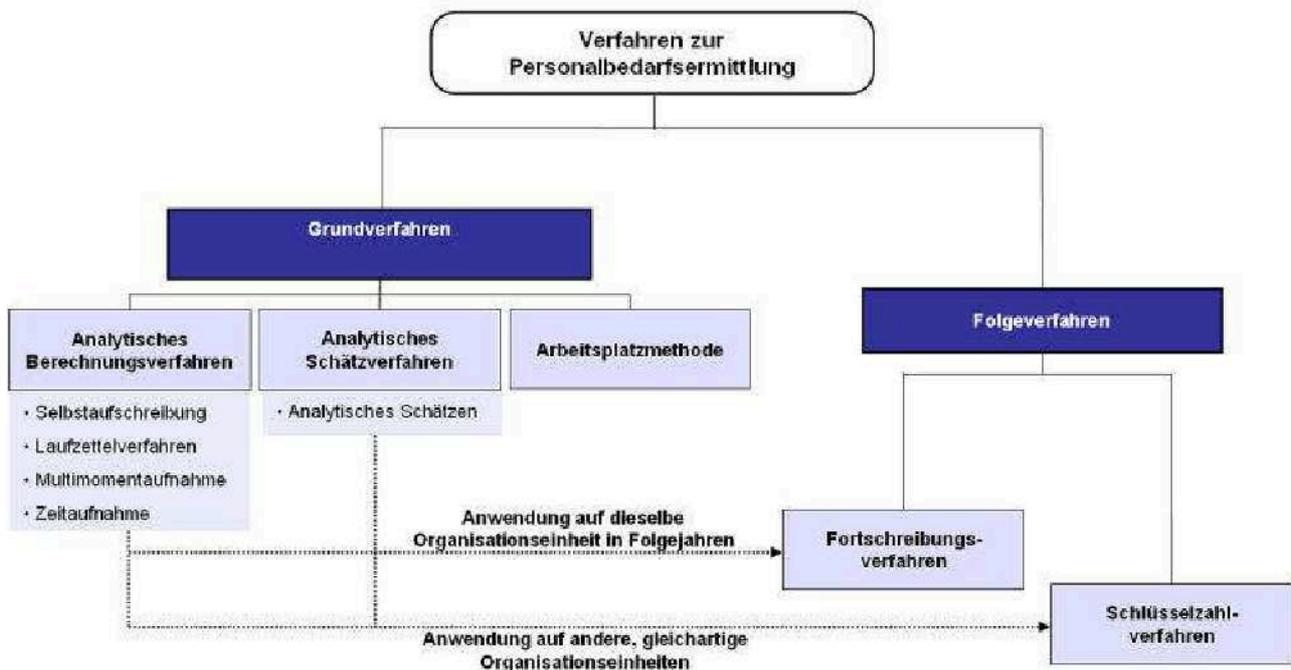


Abb. 5.1: Verfahren zur Personalbedarfsermittlung <sup>82</sup>

Andere Autoren <sup>83</sup> führen zusätzlich noch folgende Verfahren an:

- politische <sup>1</sup>
- Neu über Benchmarking <sup>2</sup>

*Benchmarking* beschreibt den systematischen Leistungsvergleich zwischen Verwaltungseinheiten und/oder privaten Organisationen mit dem Ziel, von den Besten zu lernen. Dieser Prozess verbessert die Zielorientierung und Steuerung von Amtsstellen und Betrieben, indem die Best Practice, also die sukzessive Annäherung der eigenen Leistungserstellung an den jeweils höchsten Entwicklungsstand, zur zentralen Orientierungsgröße wird. <sup>84</sup>

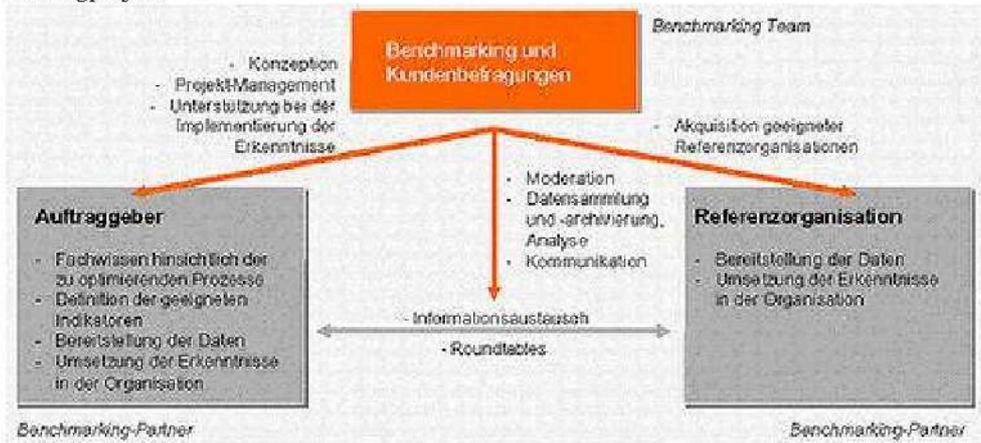
## Messen - Vergleichen - Lernen

Ein BM-Projekt wird in vier Projektphasen eingeteilt:

1. Zielsetzungs-/Vorbereitungsphase ⇒ Konzeption
  - Festlegung des Benchmarking-Objektes

- Nominierung des Benchmarking-Teams
  - Suche und Auswahl des Benchmarking-Partners
2. Vergleichsphase ⇒ Datenbeschaffung/-analyse
- Festlegung von Messdaten zur Leistungsermittlung
  - Festlegung von Metriken zur Beurteilung erhobener Daten
  - Ermittlung und Analyse der Leistungslücke
3. Umsetzungsphase ⇒ Realisierung
- Definition von Zielen und Strategien zur Lückenschließung
  - Festlegung von Aktionsplänen zur Umsetzung
4. Kontrollphase ⇒ Controlling
- Ergebnis- und Fortschrittskontrolle

Abb. 5.2: Benchmarkingprojekt <sup>85</sup>



### Das Nürnberger Benchmarking-Modell

„...Die grundlegende Philosophie des Nürnberger Benchmarking Modells stellt die Kombination von quantitativen und qualitativen Erhebungsmethoden dar. Während sich hinter den quantitativen Methoden die klassische Erhebung von Kosten- und Leistungsdaten auf Basis eines Kennzahlenrasters verbirgt, ist unter dem qualitativen Teil die Prozessanalyse mit einer Reihe von Tools zur Erhebung von Prozessen, Methoden und Techniken zu verstehen.

Den wichtigsten Baustein des Nürnberger Benchmarking Modells bildet die Berücksichtigung unternehmerischer Besonderheiten. Auf diese Weise wird ein „Vergleich von Äpfeln mit Bienen“ vermieden und die Grundlage für die fundierte Ermittlung unternehmensspezifischer Verbesserungsansätze geschaffen.“ <sup>86</sup>

Durch diese zwei Bestandteile soll es möglich sein, ein mehrdimensionales Ergebnis zu ermitteln (s. Abb. 5.3):

Abb. 5.3: BM-Würfel (Quelle: Benchmarking Center)



## 5.5 Personalrekrutierungsplanung

Sowohl die Personalrekrutierung (auch: Personalakquisition, -beschaffung) als auch der Personaleinsatz sind Aktivitäten, die dazu dienen, dass Personal

- in der erforderlichen Anzahl
- mit der erforderlichen Qualifikation
- zu dem für die Erstellung der betrieblichen Leistung notwendigen Zeitpunkt und
- an dem jeweiligen Einsatzort verfügbar ist.

Dabei sind die Grenzen zwischen Personalrekrutierung und -einsatz fließend. Die Personalrekrutierung ist darauf ausgerichtet, freie Stellen zeitlich unbefristet oder doch zumindest für einige Zeit neu zu besetzen:

Im Rahmen der *Personalbestandsplanung* erfolgt die Ermittlung des aktuellen und Verifizierung des zukünftigen Personalbestandes.

Die Quantitative Personalplanung ermittelt den Netto-Personalbedarf. Er bezeichnet die gegenwärtige personelle Unterdeckung (aktueller Personalbedarf ) und setzt sich zusammen aus:

- Ersatzbedarf (*zu ersetzende Mitarbeitende*)  
Differenz aus SOLL-Personalbestand und den Ab-/Zugängen der Vorperiode, (z.B. durch Eintritt in den Ruhestand, Militär-/Zivildienst, Tod, Invalidität, Kündigung, Beförderung, Versetzung, Entlassung)
- Neubedarf (*zusätzliche Mitarbeitende*)  
aufgrund von Erweiterungen, organisatorischen Änderungen.

Der Netto-Personalbedarf wird nach folgendem Schema ermittelt:

Tab. 5.7: Ermittlung des Netto-Personalbedarfs

Einsatzbedarf

+ Reservebedarf

= BRUTTO-Personalbedarf (ergibt sich aus dem Stellenplan)

– Personalbestand

+ Abgänge (Kündigungen, Pensionierungen, plus unvorhergesehene Abgänge)

– Zugänge (geplante Neueinstellungen plus unvorhergesehene Einstellungen)

= NETTO-Personalbedarf

Instrumente der qualitativen Personalplanung sind die und das Anforderungsprofil und bei der zeitlichen Personalplanung die Stichtagsbestimmung und das Arbeitszeitmanagement. Die Maßnahmenplanung beinhaltet:

1. Personalbedarfsmeldung
2. Bearbeitungsschritte
  - Personalrekrutierungswege
  - Personalauswahl
  - Entscheidung
  - Arbeitsvertrag, Ernennung zum Beamten
3. Arbeitsmarktforschung, -beobachtung

Die Planungsschritte für die Personalrekrutierung enthält die Tab. 5.8.

Tab. 5.8: Ablauf der Personalrekrutierungsplanung

<b>Personalbestandsplanung</b>
aktueller Personalbestand Zukünftiger Personalbestand ↓
<b>Quantitative Personalplanung</b>
Einsatzbedarf + Reservebedarf = Bruttonpersonalbedarf - Personalbestand = Nettopersonalbedarf ↓
<b>Qualitative Personalplanung</b> Stellenbeschreibung Anforderungsprofil ↓
<b>Zeitliche Personalplanung</b>
Stichtagsbestimmung Arbeitszeitmanagement ↓
<b>Maßnahmenplanung der Personalrekrutierung</b>
Personalbedarfsmeldung Bearbeitungsschritte Arbeitsmarktforschung

## 5.6 Personaleinsatzplanung

Im Unterschied zur Personalrekrutierung geht es beim Personaleinsatz um das vorhandene Personal, also um die Aufgabe, für die optimale Eingliederung der Mitarbeitenden in den Arbeitsprozess zu sorgen:

Im Rahmen der Personalbestandsplanung erfolgt die Ermittlung des aktuellen und Verifizierung des zukünftigen Personalbestandes. Die Quantitative Personalplanung ermittelt den Nettopersonalbedarf (siehe hierzu die Berechnung die Tab. 5.7)

Instrumente der qualitativen Personalplanung sind:

- Anforderungsprofil <sup>1</sup>  
Das Anforderungsprofil gibt Antwort auf die Frage „Was muss die Person mitbringen, damit sie die aktuellen und künftigen Aufgaben erfolgreich ausführen kann?“ Das Anforderungsprofil bezieht sich auf die konkret ausgeschriebene Stelle. Diese Anforderungen können gewichtet und eingeteilt werden in absolut erforderliche und erwünschte Anforderungen. Die gesuchte Person soll diesen möglichst gut entsprechen. Das Anforderungsprofil stellt häufig die Grundlage für eine Stellenausschreibung dar.
- Eignungsprofil  
Das Eignungsprofil gibt gesicherte Informationen darüber ob Bewerber oder vorhandene Mitarbeitende den besonderen Fähigkeiten und Neigungen entsprechend eingesetzt werden können oder eingesetzt sind. Vorhandene Potenziale und Kompetenzen von Mitarbeitenden werden erkannt und gezielt durch Training oder Coaching verbessert.
- Erkundung der Motivation (s. Exkurs auf dieser Seite)
- Profilabgleich

und bei der zeitlichen Personalplanung die Stichtagsbestimmung und das Arbeitszeitmanagement.

Die Maßnahmenplanung beinhaltet:

- Einarbeitung  
„Die erfolgreiche fachliche und soziale Integration der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die neu in eine Dienststelle kommen oder auch nach längerer Pause, z.B. einer Familienphase, wieder zurückkehren, um ihre Arbeit aufzunehmen, ist von erheblicher Bedeutung für die Qualität der Aufgabenerledigung und das „Betriebsklima“.“ <sup>1</sup>
- Stellenzuweisung  
Durch eine Stellenzuweisung werden Personen Stellen zugeordnet und eventuell durch Maßnahmen der Personalentwicklung darauf vorbereitet.

- Stellenanpassung

Durch Stellenanpassung werden die Stellen im Hinblick auf die psychischen und physischen Bedürfnisse modifiziert.

- Zeitwirtschaft

Letztlich kann man eine Übereinstimmung mittels Zeitwirtschaft angehen, indem man die Arbeits- und Urlaubszeiten der Mitarbeitenden beeinflusst. Exkurs: Motivation - Leistungsmotivation Motivation bezeichnet die Gesamtheit der emotionalen, kognitiven und physiologischen Prozesse sowie jene Effekte, welche Verhalten steuern und Antreiben. Durch den aktuellen Zustand des Motiviertseins werden Wahrnehmungen sowie kognitive und motorische Funktionen aktiviert und der weitere Verlauf der Aktivität reguliert.

### 5.6.1 Exkurs: Motivation - Leistungsmotivation

Motivation bezeichnet die Gesamtheit der emotionalen, kognitiven und psychologischen Prozesse sowie jene Effekte, welche Verhalten steuern und Antreiben. Durch den aktuellen Zustand des Motiviertseins werden Wahrnehmungen sowie kognitive und motorische Funktionen aktiviert und der weitere Verlauf der Aktivität reguliert.

**Definition 5.5** *Motivation*

Motivation bezeichnet diejenigen psychischen Prozesse, die die Einleitung und Aufrechterhaltung zielbezogenen Handelns leisten.

Im beruflichen Alltag ist primär die Leistungsmotivation von Interesse. Darunter wird nach Brunsteiner die Bereitschaft eines Menschen, durch eigene Tüchtigkeit Aufgaben zu lösen verstanden.

In der Tradition der psychologischen Forschung bezeichnet man als leistungsmotiviert ein Verhalten, das auf eine Auseinandersetzung mit Gütemaßstäben gerichtet ist. Eine Person versucht dabei, einen subjektiv als verbindlich erlebten Mengen- oder Gütemaßstab zu erreichen oder zu übertreffen.<sup>87</sup> Bereits McClelland et al.<sup>88</sup> sprechen von einer Auseinandersetzung mit Güte- oder Tüchtigkeitsmaßstäben (*standards of excellence*), die für leistungsmotiviertes Verhalten typisch sei. Ein Gütemaßstab ist ein Bezugssystem, innerhalb dessen ein Sachverhalt erst einen Stellenwert, eine Bedeutung erhält. In weiterer Konsequenz meint man mit Anspruchsniveau die Anforderungen, die jemand an sein Leistungshandeln stellt, um dieses als befriedigend oder auch als unbefriedigend, als Erfolg oder eben als Misserfolg zu erleben.

**Definition 5.6** *Leistungsmotivation und Leistungsmotiv*

Leistungsmotiviert ist ein Verhalten erst dann, wenn es auf die Selbstbewertung eigener Tüchtigkeit zielt, und zwar in Bezug auf einen Gütemaßstab, den es zu erreichen gilt.

Das Leistungsmotiv ist ein überdauernder, bedürfnisähnlicher Faktor innerhalb einer Person, der bestimmt, wie wichtig Gütekriterien sind und wie zentral die eigene Tüchtigkeit eingestuft ist.

## 5.7 Personalentwicklungsplanung

Der Planungsablauf der Personalentwicklung läuft zu nächst parallel zum Planungsablauf des Personaleinsatzes.

Für die Personalbestandsplanung, die quantitative Personalplanung und die Definition der Anforderungsprofile aus der qualitativen Personalplanung gelten im Rahmen der Personalentwicklungsarbeit keine Besonderheiten. Wohl aber für die Ermittlung der Eigungsprofile und der Motivation der Betroffenen.

Der dann folgende Profilabgleich und die zeitliche Personalplanung weisen dagegen wieder keine Eigentümlichkeiten auf. Weitere Abweichungen gibt es dann im Rahmen der Maßnahmenplanung. Soweit Maßnahmen zur Qualifizierung (s. Tab. 5.9) erforderlich sind, werden diese unterschieden nach

- berufsvorbereitende Qualifikation
- berufsbegleitende Qualifikation
- berufsverändernde Qualifikation

Tab. 5.9: Maßnahmen zur Qualifizierung

	Qualifizierungsmaßnahmen		
	berufsvorbereitend	berufsbegleitend	berufsverändernd
Berufsausbildung	Anpassungsqualifikation	Rehabilitation	
Anlernen	Aufstiegsqualifikation	Umschulung	
TraineeAusbildung	Coaching	Reaktivierung	
Praktikum	Ergänzungsqualifikation		

## 5.8 Personalveränderungsplanung

Bei der Personalrekrutierungsplanung und Personaleinsatzplanung wird, mit jeweils unterschiedlichen Zielen, bestimmt, wer wann und wo eingesetzt werden soll. Für die Personalveränderungsplanung wird dasselbe Instrumentarium eingesetzt. Nur hier

ist das Ziel die Ermittlung, wer ab wann und wo nicht mehr eingesetzt werden soll.

Bei der quantitativen, qualitativen und zeitlichen Personalplanung ergeben sich keine Unterschiede. Abweichungen gibt es im Rahmen der Maßnahmenplanung:

1. Erhalt des Personalstamms<sup>1</sup>

- Abbau von Mehrarbeit
- Versetzung
- Einstellungsstopp
- Nachbesetzungssperre<sup>1</sup>
- Insourcing<sup>1</sup> im Sinne einer Eigenherstellung/-erbringung von bisher extern hergestellter Leistung usw.

2. Abbau des Personalstamms

- Aufhebungsvertrag<sup>1</sup>
- Vorruhestand

Die Instrumente initiierte Kündigung, Entlassung bzw. Massenentlassung werden in der öffentlichen Verwaltung kaum oder gar nicht angewandt, da versucht wird, in der Regel eine sozialverträgliche Umsetzung des Personalabbaus zu erreichen.

Zu den Instrumenten des Personalabbaus zählen auch flankierende Maßnahmen für

1. ausscheidende Mitarbeitende

- freiwillige Abfindung
- Trennungsgespräche
- freiwillige soziale Leistungen
- interne Stellenbörsen
- Weiterbildung
- Outplacement
- Unterstützung bei der Existenzgründung
- Beschäftigungsgesellschaften<sup>1</sup>

2. verbleibende Mitarbeitende

- Mitarbeitergespräche
- Weiterbildung
- Teamentwicklung
- Zielvereinbarungen
- Leistungsbezogene / variable Vergütung
- Leistungszulagen
- Karriereberatung (Personalentwicklung)
- Erhöhung der Vergütung/Besoldung

Eine Übersicht gibt die Tab. 5.10. In dieser Tabelle sind zusätzlich die Verwaltungsmaßnahmen aufgeführt, die zur Abwicklung der Freisetzung bei ausscheidenden Mitarbeitenden regelmäßig zu erledigen sind.

Tab. 5.10: Flankierende Maßnahmen

<b>Flankierende Maßnahmen</b>		
<b>für Ausscheidende</b>		<b>für Verbleibende</b>
<b>Verwaltungsmaßnahmen</b>	<b>Soziale Abfederung</b>	<b>Kommunikation</b>
Austrittsinterview Arbeitszeugnis Aushändigung Arbeitspapiere	Outplacement Schaffung von Auffangbecken Sozialpläne Einrichtung von Arbeitnehmerpools / Kontaktbörsen Existenzgründungsunterstützung Kooperation mit Arbeitsagentur und privaten Jobbörsen	Karriereberatung Motivationstraining Informationspolitik Mitarbeitergespräche

(Anhang A3 wurde nicht übernommen, da inhaltlich zwischenzeitlich überholt. Folgender Text ist damit ungültig: Zur beispielhaften Anwendung der vorgenannten Instrumente in der Praxis siehe die Information über Abbau von Zivilpersonal im

Geschäftsbereich des Bundesministeriums der Verteidigung im Anhang A.3.)

## 6 Die elementaren Aufgabengebiete der Personalarbeit

Das IP Institut für Personalmanagement erhebt mit dem IP Personalmanagement Index <sup>89</sup> regelmäßig die aktuellen und zukünftigen Aufgabenschwerpunkte des Personalmanagements in Unternehmen und öffentlichen Verwaltungen der Region Berlin-Brandenburg.

Der IP Personalmanagement Index 2003/2004 <sup>90</sup> vermittelt einen Überblick über aktuelle und zukünftige personalwirtschaftliche Tätigkeitsfelder und Schwerpunkte. Zudem informiert er über die Out- und Insourcing-Tendenzen in einzelnen Personalmanagementbereichen.

Zu den Aufgaben und Schwerpunkten sind folgende Ergebnisse ermittelt worden:

Im Mittelpunkt der Personalarbeit stehen offensichtlich die administrativen Aufgaben. Annähernd 90% der Befragten nennen den Bereich „Allgemeine Personalverwaltung“ an erster Stelle. Eine wichtige Rolle im operativen Tagesgeschäft spielen dabei die Personalaktenführung und Arbeitsvertragsabwicklung, Entgeltabrechnung und Zeiterfassung. Dies wird sich aller Voraussicht nach in den kommenden Jahren - trotz eHRM-Systemen - auch nicht wesentlich verändern.

Interessant ist aber die Tatsache, dass bei einem etwa gleichhohen Prozentsatz das Thema „Personalbeschaffung“ auf der Tagesordnung steht. Hier handelt es sich aber in erster Linie um die Wiederbesetzung freiwerdender Stellen und nicht um zusätzliche Einstellungen. Die Personalsuche erfolgt dabei hauptsächlich über Stellenanzeigen in Printmedien. Auf diesem traditionellen Weg findet eben auch Imagetransfer statt, mehr als über Einträge in Online-Börsen oder auf der Homepage des eigenen Unternehmens. Zu gut einem Drittel werden persönliche Kontakte, Netzwerke und ein bestehender Bewerberpool für die Personalbeschaffung eingesetzt. Das Arbeitsamt wird in einem ähnlich hohen Prozentsatz eingeschaltet.

Neben der Personalbedarfsplanung zählen zu den elementaren Aufgaben der Personalarbeit noch folgende Tätigkeiten:

- Personalrekrutierung
- Personalauswahl und Eignungsdiagnostik
- Sonstige Strategien
  - Einführungsstrategien
  - Personalfreisetzung
  - Ausgliederungsplanung
  - Personalentwicklung

### 6.1 Der Personalrekrutierungsprozess

Der Ablauf der Personalrekrutierung lässt sich wie folgt als Prozess darstellen (s. Maßnahmenplanung):

1. Anforderungen festlegen
2. Beschaffungswege gestalten
3. Bewerbungen auswerten
4. Personal auswählen

#### 6.1.1 Anforderungen festlegen

Die Maßnahmen zur Personalrekrutierung beginnen regelmäßig mit einer Anforderung von Personal. Hierbei ist zwischen *Ersatzbedarf* und *Neubedarf* zu unterscheiden.

Bei einem Ersatzbedarf sollten folgende Informationen vorliegen:

- Bezeichnung der zu besetzenden Stelle
- Anforderungen an Bewerber/in (Anforderungsprofil)
- anfordernde Organisationseinheit
- Zeitpunkt der Besetzung

Hier können die Personalanforderungen üblicherweise ohne Einschaltung der Leitung direkt an die persbSt gerichtet werden, da die zu besetzende Stelle bereits vorhanden ist. Soweit Personalanforderungen für leitende Positionen gestellt werden sollen, wird es intern andere Regelungen geben (Einschaltung der Leitung, Bestimmung eines Auswahlgremiums, etc.)

Bei einem Neubedarf <sup>91</sup> sind folgende Angaben erforderlich:

- Stellenbeschreibung
- Bewertung (Personalkosten)
- Art und Dauer der Besetzung (teilzeit-/vollzeitfähig, befristet/unbefristet)
- ggf. für Personen mit Behinderungen geeignet
- Begründung

### 6.1.1.1 Stellenbeschreibung

Inhalt und Aufbau der Stellenbeschreibung sind von den Organisationszielen, die mit ihrer Hilfe erreicht werden sollen, direkt abhängig. Die Analyse des Stellenbildes umfasst drei Teilbereiche: Die führungorganisatorische Analyse (Instanzenbild), die Aufgabenanalyse (Aufgabenbild) und die Leistungsanalyse (Leistungsbild).

- Instanzenbild

Das Instanzenbild besteht aus der Stellenkennzeichnung, der Regelung der instanziellen Einordnung und der Zusammenarbeit mit anderen Stellen. Zur Stellenkennzeichnung zählt zunächst die Stellenbezeichnung, die die Position des Stelleninhabers und den Leistungsbereich, dem sie angehört umfasst. Die Rangbezeichnung gehört ebenfalls dazu. Auf die Angabe des Dienststranges kann nicht verzichtet werden, da durch ihn zum Teil die sachlichen Kompetenzen und Verantwortlichkeiten zum Ausdruck kommen. Es sind beispielsweise Rangbezeichnungen wie Sachgebiets-, Abteilungs- oder Hauptabteilungsleiter anzugeben. Es können auch weiterhin Rangbezeichnungen, die nichts mit der Aufgabenerfüllung zu tun haben, wie z.B. Direktor usw. angeführt werden.

Für personalpolitische Zwecke werden in Stellenbeschreibungen häufig Lohn- und Gehaltsgruppen angegeben. Zur Regelung der instanziellen Einordnung der Stelle zählen die Über- und Unterstellungsverhältnisse, besondere Vollmachten bzw. Kompetenzbeschränkungen und die Stellvertretung. Die Darlegung der Zusammenarbeit mit anderen Stellen ist nicht nur im Hinblick auf den Führungsstil, sondern auch für die Aufgabenerfüllung eine wichtige Information. In vielen Stellenbeschreibungen fehlt in der Praxis ein Hinweis auf die Kommunikationsbeziehungen. Die internen Kommunikationsbeziehungen betreffen die Mitwirkung in Ausschüssen und das Berichtswesen. Die externen Kommunikationsbeziehungen sind aufzunehmen, wenn der Stelleninhaber in Kommissionen, Ausschüssen oder Verbänden mitwirkt.

- Aufgabenbild

Die bereits angesprochene Zielsetzung der Stellenbeschreibung wird im Verzeichnis der Aufgaben und Befugnisse präzisiert. Der Kern der Stellenbeschreibung ist die Analyse der Aufgaben und die Entscheidungs- und Weisungskompetenz. Alle Aufgaben, gleichgültig ob sie täglich, wöchentlich oder monatlich anfallen, sollten aufgenommen werden. Der Vorteil der Stellenbeschreibung ist darin zu sehen, dass der Aufgabenbereich generell und der Handlungs- und Entscheidungsspielraum klar umrissen sind. Die Formulierung der Aufgaben sollte knapp, verständlich und genau sein.

- Leistungsbild

Das Leistungsbild als dritter Teilbereich der Stellenbeschreibung gibt die Anforderungen wieder. Die Anforderungsanalyse sollte nicht so umfangreich wie bei der analytischen Arbeitsplatzbewertung sein. Häufig reicht eine verbale Beschreibung der wichtigsten Anforderungen aus. Auf die Einheitlichkeit der Beschreibung und der Formulierung ist auf allen hierarchischen Ebenen zu achten. Stellenbeschreibungen sind eine sehr präzise Form der Fixierung von Aufgaben.

Eine weitere Voraussetzung für die Verwendung der Stellenbeschreibung ist die vorbehaltlose Unterstützung durch die Leitung, der die Aufgabe zufällt, die Beteiligten über Zielsetzung und Durchführung zu informieren. Die Vor- und auch Nachteile sollten offen dargelegt werden. Die Stellenbeschreibung sollte von einer Kommission bestätigt werden, an der der Personalleiter, der Stelleninhaber, dessen Vorgesetzter und Vertreter der Personalvertretung (Personal-, Betriebs- und Schwerbehindertenvertretung) beteiligt sind.

**Definition 6.1** *Stellenbeschreibung*

Stellenbeschreibungen sind personenunabhängige, in schriftlicher Form abgefasste Zusammenfassungen aller wesentlichen Merkmale einer Stelle. Sie enthalten neben Hinweisen auf die Einordnung der Stelle in die Organisationsstruktur umfassende Angaben über die Stellenziele sowie die Aufgaben, Rechte und Pflichten der Stelleninhaber.

### 6.1.1.2 Anforderungsprofil

Anforderungsprofile<sup>92</sup> ergänzen Stellenbeschreibungen. Sie enthalten alle notwendigen und wünschenswerten Merkmale und Kompetenzen jener Person, die die Stelle besetzen soll.

Anforderungsprofile, die laubbahn-, dienstposten- oder funktionsbezogene Aussagen zu den Eigenschaften, Fähigkeiten und Kenntnissen treffen, bieten Orientierung für verschiedenste Maßnahmen im Bereich der Personalentwicklung insbesondere

- zur Personalauswahl
- für Mitarbeiter/Vorgesetzten-Gespräche
- für eine zielgerichtete Fortbildung
- für differenzierte und nachvollziehbare Beurteilungen

Neben fachlicher Qualifikation, Aus- und Vorbildung sowie berufstypischen Vorerfahrungen sind soziale Kompetenzen und sogenannten Schlüsselqualifikationen wie z. B. Teamfähigkeit, Kreativität, Kommunikationsfähigkeit, Innovationsbereitschaft,

Problemlösungs- und Konfliktfähigkeit stärker zu berücksichtigen, damit sie in Auswahlverfahren gezielt abgefragt werden können.

Für die Anforderungsanalyse hat es sich als vorteilhaft erwiesen, analog nach den in einer UNESCO-Studie postulierten vier Prinzipien des Lernens<sup>93</sup> zu fragen:

- *Fachkompetenz*

Die Fachkompetenz beschreibt die Kenntnisse und Fähigkeiten einer Person im Hinblick auf ein Tätigkeitsfeld (Fachwissen).

- *Methodenkompetenz*

Die Methodenkompetenz beschreibt die Fähigkeit, Instrumente und Vorgehensweisen, die für die Erfüllung eines Tätigkeitsbereiches erforderlich sind, anwenden zu können.

- *Sozialkompetenz*

Die soziale Kompetenz umfasst Fähigkeiten, die das Verhalten einer Person gegenüber anderen, seien es Kunden, Kollegen, Mitarbeitende oder Vorgesetzte, charakterisieren. Hierzu gehören Kommunikations- und Kontaktverhalten, Empathie sowie die Fähigkeit, produktiv Kritik zu üben oder darauf zu reagieren. In global agierenden Unternehmen ist die Kompetenz, in interkulturellen Zusammenhängen denken, handeln und mit Partnern aus anderen Kulturkreisen zusammenarbeiten zu können von großer Bedeutung.

- *Selbstkompetenz*

Unter Selbstkompetenz werden die Selbststeuerungsfähigkeiten einer Person verstanden. Das ist beispielsweise die Fähigkeit, sich selbst motivieren und produktive Kritik auf eigenes Verhalten übertragen zu können. Aber auch Fähigkeiten der Selbstreflexion und der Anpassung an veränderte Umgebungsbedingungen gehören hierzu.

- *Strategieerwirklichungskompetenz*

Fähigkeit, das persönliche Handeln wirksam mit anderen Akteuren abzustimmen und bewusst an der Vorstellung von der künftigen Organisation zu orientieren. Daraus entsteht individuelles Handeln, das die Organisation in der weiteren Entwicklung positiv beeinflusst und so dem Zukunftsbild näher bringt.

Die Strategieerwirklichungskompetenz baut auf den vier vorher genannten Fähigkeiten auf und wird auf Grund der schnelleren Notwendigkeit Veränderung zu managen wichtiger.

Es ist sinnvoll, die Anforderungen nach Muss- und Wunsch-Anforderungen zu unterscheiden. Muss-Anforderungen sind für die Position unverzichtbar. Wunsch-Anforderungen sind erwünscht, sie entscheiden darüber, wer beim Auswahlverfahren ausgewählt wird. Fügen Sie daher bitte bei jeder Anforderung hinzu, ob es sich um eine Wunsch (W) oder Muss (M) - Anforderung handelt. Damit die Gefahr vermieden wird, ein unerfüllbares Wunschbild zu zeichnen, sollte die Einstufung sehr wichtig selektiv ausgewählt werden.

Schritte zur Erstellung

1. Erstellen eines Kriterienkatalogs von Qualifikationen, die für eine bestimmte Aufgabe und eine bestimmte Position wichtig sind.

Basis dafür können Unterscheidungen verschiedener Kompetenzbereiche sein, die dann im Blick auf die besondere Situation abzuändern oder zu ergänzen sind.

2. Operationalisierung der Kriterien für das Anforderungsprofil

Eine Schwierigkeit bei Anforderungsprofilen liegt darin, dass die jeweiligen Kriterien zunächst recht unscharf sind. Was heißt „Entscheidungsfreudigkeit“? Oder welche Anforderungen sind an jemanden zu stellen, der über gute Fähigkeiten zur „Selbstorganisation“ verfügen soll? Deshalb sollten die einzelnen Kriterien stärker operationalisiert, d. h. als Verhaltensweisen und durch entsprechende Indikatoren, beschrieben werden. Dabei ist zu berücksichtigen, dass es keinen eindeutigen Kausalbezug zwischen Eigenschaften oder Fähigkeiten gibt: Die gleiche Wirkung kann durch unterschiedliche Eigenschaften oder Fähigkeiten hervorgerufen werden und gleiche Eigenschaften und Fähigkeiten können unterschiedliche Wirkungen haben.

3. Maßstab für den Ausprägungsgrad der Anforderungsmerkmale

Der nächste Schritt besteht darin, dass man einen Maßstab für die einzelnen Merkmale angibt, nach dem sich unterscheiden lässt, ob das betreffende Merkmal mehr oder weniger benötigt wird.

4. Gewichtung der Anforderungsmerkmale

Im nächsten Schritt ist zu klären, in welchem Ausprägungsgrad die einzelnen Kriterien vorhanden sein sollen.

Ergebnis ist dann ein Anforderungsprofil für eine bestimmte Stelle oder eine bestimmte Aufgabe. Dieses Anforderungsprofil kann z. B. in der Form einer Skala erstellt werden, mit der deutlich werden soll, in welchem Maß und mit welcher Gewichtung einzelne Anforderungsmerkmale einer Stelle oder Aufgabe ausgeprägt sein sollten.

**Definition 6.2** *Anforderungsprofil*

Das Anforderungsprofil enthält die wesentlichen Anforderungen eines Arbeitsplatzes. Die wichtigsten Bestandteile eines Anforderungsprofils sind Kennzeichnermerkmale (Ausbildung, berufliche Erfahrung) und Persönlichkeitsmerkmale (Arbeits-, Sozial- und Führungsverhalten).

Es gibt jedoch auch kritische Bemerkungen zu den Anforderungsprofilen. Die Argumente für Chancen und Risiken solcher Profile enthält die Tab.6.1.

Tab. 6.1: Chancen und Risiken von Anforderungsprofilen

Chancen	Risiken
standardisierte und damit vergleichbare Bewertungen	sind hypothetisch und nur bedingt beweisbar
Orientierungshilfe zur Entscheidung	intuitiv richtige Entscheidungen werden u.U. verhindert
Erwartungen sind ableitbar	transportieren unrealistischen Anspruch eines idealen Mitarbeiters Egalisierung der Mitarbeitenden - die individuelle Kundenansprache kann verloren gehen

Ein Beispiel aus dem öffentlichen Dienst:

**Beispiel 6.3**

Jeder bestehende oder neu einzurichtende Arbeitsplatz stellt unterschiedliche Anforderungen an den/die Stelleninhaber/in oder Bewerber/in. Ein Anforderungsprofil beschreibt die zur Wahrnehmung des jeweiligen Aufgabengebietes geforderten formalen Voraussetzungen, fachlichen und außerfachlichen Kompetenzen. Formale Grundlage für das Anforderungsprofil ist der aktuelle Geschäftsverteilungsplan bzw. die Beschreibung des Aufgabenkreises oder die Dienstpostenbeschreibung.<sup>1</sup>

**6.1.1.3 Stellenbewertung - Job Evaluation**

Als Stelle bezeichnet man die kleinste Aktionseinheit einer Organisation. Stellenbewertung ist ein Verfahren zur Quantifizierung der Arbeitsschwierigkeit.

**Definition 6.4 Stellenbewertung**

Stellenbewertung ist die Zuordnung der auf einer Stelle wahrzunehmenden Tätigkeiten zu einer Besoldungs-/Vergütungsgruppe, je nachdem, ob es sich um Beamten- oder Arbeitnehmertätigkeiten handelt.

Sie dient der Erfassung und Beurteilung der Anforderungen und Beanspruchungen, welche die Mitarbeitenden bei der Ausführung einer Funktion erfüllen beziehungsweise erleben. Dabei wird von einer angenommenen Normalleistung ausgegangen. Die ermittelten Kennzahlen beschreiben den Schwierigkeitsgrad der verschiedenen Tätigkeiten. Die Ergebnisse von Stellenbewertungen sind relevant für:

- Personalauswahl, -einsatz
- Arbeitsentgelte, Förderung von Bezahlungsgerechtigkeit (funktionsgerechte Besoldung<sup>1</sup>)
- Personalentwicklung, insbesondere Beurteilung, Fortbildung und Versetzung, Beförderung
- Festlegung von Anforderungsprofilen
- Organisatorische Gestaltungsmaßnahmen (z.B. Neuordnung von Aufgaben zu Stellen aufgrund von Humanisierungs-, aber auch Kostenüberlegungen)

Der Begriff der Stellenbewertung wird analog zu den Bezeichnungen Arbeits-, Arbeitsplatz-, Anforderungs- oder Dienstpostenbewertung verwendet. Die Stellenbewertung ergänzt die Personalbedarfsermittlung, die die Menge des Personals bemisst, in qualitativer Form. Bei der Stellenbewertung wird also von den Anforderungen an das Personal (z. B. Schwierigkeitsgrad oder notwendige Vorbildung) auf einer bestimmten Stelle ausgegangen.

Die jeweilige Stelle kann entweder summarisch, d. h. in ihrer Gesamtheit, oder analytisch hinsichtlich einzelner Aufgaben, Tätigkeiten und Arbeitsvorgänge betrachtet werden. Bei beiden Methoden unterscheidet man noch zwischen Reihung und Stufung.<sup>94</sup>

Man unterscheidet folgende Verfahren (s. Tab. 6.2):

- Die Rangfolgenmethode (*ranking method*)  
Beginnend bei der Auflistung aller im Betrieb vorkommenden Arbeiten wird mittels der Stellenbeschreibungen jede Stelle mit den anderen verglichen, und demnach eine Reihung nach dem Schwierigkeitsgrad der Beschäftigung erstellt. Dies Rangfolge ist dann die Grundlage für die Entgeltendifferenzierung.  
Problem: Aufgrund der Reihung kann noch keine Aussage über die Abstände der Gehaltsklassen zueinander getroffen werden.
- Die Katalog-, Lohn- oder Gehaltsgruppenmethode (*classification*)

Dieses System verwendet eine Stufungsmethodik, wobei Lohn- und Gehaltsgruppen definiert werden, die dann genauer beschrieben werden und die einzelnen Anforderungen und Schwierigkeiten am Arbeitsplatz darstellen sollen. Somit wird deutlich, dass die Qualität der Anwendbarkeit von der genauen und für den Betrieb passenden Definition der Stellen abhängt.

Problem: Sehr grobe und pauschale Einstufung.

- Die Rangreihenmethode (*factor ranking method*)

Basierend auf den zuvor festgelegten Anforderungsarten <sup>1</sup> werden die Stellenbeschreibungen mit den Angaben zur Bewertung der Anforderungen erstellt. Dann werden Platznummern (Ränge) vergeben, wobei beim Rangreihenverfahren mit getrennter Gewichtung noch keinerlei Gewichtung vorgenommen wird. Bei problematischen Einordnungen werden auch Vergleichsreihen herangezogen. Zur Ermittlung eines Teilarbeitswertes wird dann die Platznummer mit den Wichtefaktor multipliziert. Diese Wichtefaktoren werden typischerweise von Fachkundigen geschätzt und auf die Bedürfnisse des Betriebes angepasst. In der Folge wird der Gesamtarbeitswert aus der Summe dieser Teilarbeitswerte gebildet. Daraus wird anschließend eine Zuordnung der Arbeitswertlöhne vorgenommen.

- Das (Stufen)-Wertzahlenverfahren (*point rating method*)

Hier wird für jedes Anforderungsmerkmal eine Anforderungsstufe benutzt, die die Intensität der Belastungen ausdrücken soll. Jede Stufe wird durch Punkte verkörpert, die linear (arithmetisch), progressiv oder degressiv verlaufen können.

Problem: Für die Gewichtung gibt es hier keinerlei objektive Begründung.

Tab. 6.2: Methoden der Stellenbewertung

	Summarisch	Analytisch
<b>Beschreibung</b>	Bewertung der Gesamtanforderungen als Ganzes (Gesamteindruck ist maßgebend)	Bewertung der einzelnen Anforderungen und Zusammenfassung der Teilurteile zu einem Gesamturteil
<b>Reihung</b>	Rangfolgenverfahren Die Anforderungen der Arbeitsaufgaben werden als Ganzes miteinander verglichen und in einer Rangfolge eingeordnet	Rangreihenverfahren Die einzelnen Anforderungen der Arbeitsaufgaben werden miteinander verglichen und Rangreihen für jede Anforderungsart erstellt. Die Anforderungsarten werden zueinander in einem bestimmten Verhältnis gewichtet.
<b>Stufung</b>	Katalogverfahren Die Anforderungen einer Arbeitsaufgabe werden als Ganzes mit Hilfe von Einstufungshinweisen und Richtbeispielen Lohngruppen zugeordnet.	Stufenwertzahlenverfahren Die einzelnen Anforderungen werden mit Hilfe von Stufendefinitionen und ggf. Richtbeispielen Stufen (Wertzahlen) zugeordnet.
<b>Bewertungsvollzug</b>	Die Zuordnung der Tätigkeit zu einem Rangplatz oder zu einer Lohn-/Gehaltsgruppe ermöglicht eine unmittelbare Einordnung in das Bezahlungssystem	Die Werte der Anforderungsarten werden addiert (Wertzahlsumme). Mit Hilfe einer Punktspanne-Tabelle erfolgt die Einstufung in eine Lohn-/Gehaltsgruppe.
<b>Vorteile</b>	einfache Handhabung	anforderungsgerechte Bewertung Transparenz des Bewertungsergebnisses Nachprüfbarkeit der Bewertung Anpassungsfähigkeit an veränderte Aufgabenstellung der Organisation größere Akzeptanz durch die Betroffenen Bildung von Konventionen Es entfallen die Nachteile summarischer Verfahren

<b>Nachteile</b>	Der Einfluss einzelner Anforderungsmerkmale wird leicht falsch eingeschätzt und vermittelt so falsche Ergebnisse Die Ergebnisse sind untereinander schwer vergleichbar, da die Bewertungsmaßstäbe im Einzelfall nicht feststehen Das Ergebnis ist nicht transparent, da nicht erkennbar wird, welche Anforderungen maßgebend sind Über mehrere Personalstandorte hinweg ist eine einheitliche Handhabung kaum möglich Der Bewerber wird im Rahmen seines Schätzvermögens überfordert, da er mehrere Faktoren gleichzeitig berücksichtigen muss	aufwendigere Handhabung
------------------	--	-------------------------

### 6.1.1.4 Genfer Schema und REFA

Beim Stufenwertverfahren wird eine vorgegebene Zahl von Anforderungsstufen festgelegt, die in Einstufungstabellen beschrieben werden. Die bekannteste Einstufungstabelle ist das Genfer Schema<sup>95</sup>. Die Tiefengliederung des Schemas (Punkte von 1-7) bringt zum Ausdruck, dass jede Anforderungsart mit einer unterschiedlichen Gewichtung versehen ist. Durch die Addition der dem Arbeitsplatz entsprechenden Ist-Punktzahlen ergeben sich der Gesamtarbeitswert, der zur Ermittlung der entsprechenden Entgeltgruppe führt.

Das Hauptaugenmerk liegt beim Genfer Schema auf den Aspekten *Können* (maximale Leistungsanforderung) und Belastung (Intensität der Leistungsanforderung), die auf die jeweilige Stelle bezogen werden müssen; sie sind dann die Grundlage für das Anforderungsprofil der Stelle. Beim *geistigen Können* werden insbesondere die Berufsausbildung, die fachliche und betriebliche Erfahrung und das Denkvermögen berücksichtigt. Hier ist also das erworbene Wissen für die Eignung der Mitarbeitenden am jeweiligen Arbeitsplatz entscheidend.

Das *körperliche Können* beinhaltet die Geschicklichkeit, Handfertigkeit und die Muskelkraft der Mitarbeitenden. Für die ordnungsgemäße Ausführung der jeweiligen Arbeitstätigkeit (Sicherheit, Genauigkeit) sind entsprechende Eignung und vor allem Übung erforderlich. Durch die fortschreitende Rationalisierung und Modernisierung, durch die Einführung neuer Techniken und Verfahren sowie die stärkere Nutzung technischer Hilfsmittel hat die körperliche Belastung der Arbeitnehmer in den letzten Jahren abgenommen, während die geistige Beanspruchung dafür zugenommen hat.

Die Verantwortung wird aufgliedert in die Verantwortung für die eigene Arbeit und in die Verantwortung für die Tätigkeit unterstellter Mitarbeitender.

- Die Bewertung der Verantwortung für die eigene Arbeit erfolgt nach den Kriterien: Eigenverantwortung, Selbstständigkeit und Arbeitsqualität.
- Bei der Bewertung für die Verantwortung fremder Arbeit (Personalführung) sind die Kriterien: Personaleinsatz, Dienstaufsicht, Erfolgskontrolle, Sicherheit, etc. von Bedeutung

Das REFA Schema<sup>96</sup> orientiert sich am Genfer Schema und definiert Anforderungsdimensionen und Anforderungsarten. Eine Übersicht über Anforderungsdimensionen und -arten beider Schemata enthält die Tab. 6.3.

Tab. 6.3: Arbeitsbewertung: Genfer Schema und REFA

Anforderungsdimensionen Genfer Schema	Anforderungsdimensionen REFA	Anforderungsarten REFA
<b>Geistige Anforderungen</b>	Kenntnisse	Ausbildung, Erfahrung, Denkfähigkeit
	Geistige Belastung	Aufmerksamkeit, Denktätigkeit
<b>Körperliche Anforderungen</b>	Geschicklichkeit	Handfertigkeit, Körpergewandtheit
	Muskelnmäßige Belastung	Dynamische, statische und einseitige Muskelarbeit

<b>Verantwortung</b>	Verantwortung	Verantwortung für die eigene Arbeit, die Arbeit und Sicherheit Anderer
<b>Arbeitsbedingungen</b>	Umgebungseinflüsse	Klima, Nässe, Schmutz, Staub, Unfallgefahr, usw.

## 6.1.2 Rekrutierungswege gestalten

Für die gezielte Suche nach Mitarbeitenden lassen sich die Alternativen interne und externe Rekrutierungswege nutzen (s. Tab. 6.4). Interne Rekrutierungspotenziale sind theoretisch in der Gesamtheit der bereits in der Organisation beschäftigten Mitarbeitenden zu sehen und insofern Objekt einer internen Rekrutierungsstrategie. Vakante Stellen werden dabei auf anderen Positionen beschäftigten Mitarbeitenden allgemein oder individuell angeboten. Dieses Angebot, nicht jedoch die letztendliche Besetzung, kann durch einen Personalrat erzwungen werden (Innerbetriebliche Stellenausschreibung). Weitere Instrumente der internen Personalrekrutierung sind neben der innerbetrieblichen Stellenausschreibung noch das *Stellenclearing* (Deckung des kurzfristigen Bedarfs) sowie bei langfristigem Personalbedarf eine systematische Karriereplanung und Fortbildung im Rahmen der Personalentwicklung. Zumindest bei hierarchisch mittleren wie höheren Instanzen ergeben sich hierdurch Aufstiegschancen und die damit verbundenen Anreize im Rahmen der Karriereplanung.

Zu differenzieren ist hier zwischen offenen und latenten Potenzialen. Die Mitarbeitenden des offenen Rekrutierungspotenzials sind in der Organisation in der Regel hinreichend bekannt. Hierzu zählen z. B. Mitarbeitende,

- die in absehbarer Zeit eine Ausbildung beenden
- die durch Rationalisierungsmaßnahmen, Veränderungen oder Ähnliches freigesetzt wurden bzw. werden (Personalfreisetzung), der Organisation aber noch zur Verfügung stehen
- Mitarbeitende, die von sich aus oder in Absprache mit der Organisation bereits einen Wunsch nach einem Stellenwechsel geäußert haben.

Der darüber hinaus verbleibende Mitarbeitendenkreis stellt dann das latente Rekrutierungspotenzial dar, sofern es sich um solche Personen handelt, die über eine hinreichende Qualifikation verfügen, andere Positionen zu übernehmen, aber dies bislang noch nicht geäußert haben.

Die interne Personalrekrutierung gliedert sich in zwei Teilbereiche:

1. Bedarfsdeckung ohne Änderung bestehender Arbeits-/Dienstverhältnisse (ohne Personalbewegung)
  - Anordnung von Überstunden
  - Urlaubsverschiebung
  - Verlängerung der betrieblichen Arbeitszeit
  - Qualifizierung von Mitarbeitenden
  - Einarbeitung / Umschulung von Mitarbeitenden  
⇒ hat regelmäßig eine erhöhte Arbeitsbelastung zur Folge.
2. Bedarfsdeckung mit Änderung bestehender Arbeits-/Dienstverhältnisse (mit Personalbewegung)
  - Versetzung durch Weisung / Änderungskündigung
  - Umwandlung von Teil- in Vollzeit-Arbeitsverhältnisse/-Dienstverhältnisse
  - Umschulung
  - Übernahme von Auszubildenden/Beamtenanwärtern
  - Stellenclearing (Stellenreorganisation)
  - Jobenrichment und Jobenlargement durch interne Ausschreibungen
  - Personalentwicklung mit Beförderung  
⇒ hat regelmäßig eine Stellenneubesetzung zur Folge.

*Externe Rekrutierungspotenziale* stellen die Arbeitnehmer auf dem außerbetrieblichen Arbeitsmarkt dar. Die externe Personalrekrutierung bzw. Rekrutierungsstrategie betrifft demnach die Neueinstellung von Mitarbeitenden. Sie ist sinnvoll, wenn in Aufgabenbereichen eine hohe Fluktuation vorliegt, wenn Stellen intern nicht besetzt werden können, wenn zur Vermeidung von Betriebsblindheit verstärkt neue Ideen gesucht werden sowie wenn es sich um Einstiegspositionen bzw. Positionen auf unteren hierarchischen Ebenen handelt. Rekrutierungswege sind z. B. die Nutzung der Arbeitsvermittlung, die Anwerbung mittels Inserat, die Analyse von Stellensuchanzeigen, die Direktansprache, College Recruitment, die Nutzung einer Personalberatung (Head Hunting) und Ähnliches. Ein Personalmarketing hilft, den Betrieb vor allem am externen Arbeitsmarkt als attraktiven Arbeitgeber darzustellen. Zur kurzzeitigen außerbetrieblichen Personalbeschaffung zählt auch die Nutzung des Personalleasings.

Tab. 6.4: Personalrekrutierungswege

Interne Personalrekrutierung	Externe Personalrekrutierung
<ul style="list-style-type: none"> <li>• interne Stellenausschreibung</li> <li>• projektbezogene Rationalisierung und Nutzung der freierwerdenden Kapazitäten an anderer Stelle</li> <li>• kontinuierliche Verbesserung (KVP) der Arbeitsvorgänge (Ifd. Rationalisierung)</li> <li>• eigene Ausbildung / Übernahme von Auszubildenden in Fachfunktionen</li> <li>• Personalentwicklung</li> <li>• Anordnung von Mehrarbeit (Überstunden)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einstellung neuer Mitarbeitender</li> <li>• Eigene Stellenanzeige</li> <li>• Stellengesuche</li> <li>• Universitäten/Fachhochschulen</li> <li>• Internet</li> <li>• Arbeitsagentur/Berufsförderungsdienst der Bundeswehr</li> <li>• Fremdpersonal</li> <li>• Werkvertrag</li> <li>• Werklieferungsvertrag</li> <li>• Dienstvertrag</li> <li>• Personalleasing</li> <li>• Outsourcing von Leistung</li> <li>• Private Arbeitsvermittlung</li> <li>• Personalberater</li> <li>• Zeitpersonalvermittlung</li> </ul>

Die Gestaltungskriterien für die Personalrekrutierung können sein:

1. rein ökonomische Überlegungen

- Lösung des qualitativen und quantitativen Personalproblems
- Möglichkeit / Aufwand der Ansprache potentieller Bewerber
- Aufwand der Informationsgewinnung über die Bewerber
- Relevanz verwaltungsspezifischen Wissens für die Aufgabe
- Relevanz neuen Wissens und neuer Ideen

2. motivationale Überlegungen

- Signalwirkung: Wettbewerb versus Sicherheit
- Motivationswirkung von Beförderungs-/Weiterentwicklungsmöglichkeiten
- Konsistenz mit personalpolitischen Grundsätzen

3. rechtliche Aspekte

- z.B. Mitbestimmungsrecht des Personalrates: wenn von der Ausschreibung von Dienstposten, die besetzt werden sollen, abgesehen werden soll (§ 75 Abs. 3 Nr. 14 Bundespersonalvertretungsgesetz - BPersVG)
- z.B. Mitbestimmungsrecht des Personalrates: Erlass von Richtlinien über die personelle Auswahl bei Einstellungen, Versetzungen, Umgruppierungen und Kündigungen (§ 76 Abs. 2 Nr. 8 BPersVG).

### 6.1.3 Vor- und Nachteile von Personalrekrutierungswegen

Oechsler führt folgende Argumente als Vorteil der internen gegenüber der externen Personalrekrutierung an: <sup>97</sup>

- Gesamtübersicht des Personals und dessen Entwicklung
- langfristige Beobachtungs- und Beurteilungsmöglichkeit bei der Arbeit
- Betriebsverbundenheit und Vertrautheit mit den Verhältnissen und Problemen (betrifft auch Auszubildende nach Beendigung der Ausbildungsverhältnisse)
- gezielte Förderungsmöglichkeiten, z.B. Fortbildung oder Stellvertretung, sowie Wahl von Umsetzungsalternativen auch im Zuge der Personalfreisetzungsplanung
- Schaffung eines Motivationspotenzials durch innerbetriebliche Aufstiegsmöglichkeiten und somit auch Verbesserung des Betriebsklimas
- erhebliche Einsparung von Personalwerbe-, Personaleinstellungs- und Einarbeitungskosten

Ein Vorteil der internen Personalrekrutierung besteht darin, dass die Stärken und Schwächen des eigenen Personals bereits bekannt sind. Der Betrieb ist also in der Lage, seinen Mitarbeiterstamm durch gezielte strategische Personalentwicklung zur Bewältigung künftiger Aufgaben zu schulen. Eine langfristige Rekrutierungsplanung wird innerhalb des Betriebes oft mit Karriere- oder Laufbahnplanung verbunden, so dass langfristig benötigtes Personal gezielt aus den eigenen Reihen rekrutiert werden kann. Im Gegensatz zur externen Personalrekrutierung ist die interne erheblich weniger zeit- und kostenintensiv. Somit führt die interne Personalrekrutierung auch nicht zu einer Verschiebung der Gehaltsstruktur des Betriebes. Außerdem werden die Einarbeitungskosten minimiert, da die Mitarbeitenden mit den Strukturen und Abläufen vertraut sind und der Abbau von Personal in anderen Bereichen vermieden werden kann.

Es besteht die Gefahr, dass interne Personalbeschaffung die Betriebsblindheit fördern kann, d.h. Mitarbeitende entwickeln dem Betrieb angepasste Denk- und Verhaltensweisen, die die Entwicklung innovativer Ideen evtl. bremsen oder behindern. Bei

Mitarbeitenden, die nicht für die ausgeschriebene Stelle berücksichtigt wurden, können Unzufriedenheit und Enttäuschung zum Verlust von Arbeitsmotivation und zu Illoyalität führen.

Bei der externen Personalrekrutierung werden Bewerber außerhalb des Betriebes gesucht. Sie kann dann notwendig werden, wenn Organisationen Fähigkeitspotenziale benötigen, die nicht im Betrieb selbst entwickelt werden können. Die Anwerbung von Berufsanfängern ist ebenfalls sinnvoll, um langfristig Fähigkeitspotenziale gezielt für den Betrieb aufzubauen. Für die externe Personalrekrutierung ist es erforderlich, Informationen über das externe Personalangebot zu erheben. Dies kann beispielsweise durch Arbeitsmarktanalysen erfolgen. Externe Personalrekrutierung bietet darüber hinaus die Möglichkeit für den Betrieb, sich nach Außen hin zu präsentieren (Personalmarketing). Eine gute Außendarstellung im Bewerbungs- und Auswahlverfahren hat einen positiven Effekt auf das Betriebsimage und trägt zur Attraktivität für potentielle Bewerber bei. Die externe Personalrekrutierung ist zwar aufwendiger als die interne, aber durch sie steht letztlich ein größeres Bewerberpotenzial zur Verfügung. Mitarbeitende, die von außen in den Betrieb kommen, können aufgrund ihres unterschiedlichen Erfahrungshintergrundes häufig besser neue Ideen entwickeln als interne Mitarbeitende.

Die mangelnde Vertrautheit mit innerbetrieblichen Abläufen birgt allerdings auch Nachteile, da sich der neue Mitarbeitende zunächst einarbeiten muss und während dieser Zeit nicht die volle Leistung aufbringen kann. Da der Betrieb und der Bewerber sich gegenseitig nicht kennen, ist die zuverlässige wechselseitige Beurteilung schwer und setzt einen erheblichen (finanziellen) Mehraufwand bei der Personalauswahl voraus. Unproblematischer ist dagegen die Ablehnung externer Bewerber, da dies keine direkten innerbetrieblichen Folgen nach sich zieht.

Die Diskussion interne versus externe Personalrekrutierung wird also wesentlich geprägt durch die Beurteilung der Vor- und Nachteile. Eine Gegenüberstellung der Argumente enthält die Tab. 6.5:

Tab. 6.5: Diskussion interne versus externe Personalrekrutierung

Rekrutierungsweg	Pro	Kontra
<b>Interne Personalrekrutierung</b>	Eröffnung von Aufstiegschancen Geringe Beschaffungskosten Verwaltungskennntnis des Bewerbers Kennntnis der Fähigkeiten der Mitarbeitenden Geringere Probleme mit der Konsistenz des Entlohnungssystems Schnellere Besetzung Stellungen für Nachwuchskräfte werden frei Transparente Personalpolitik	Kleinerer Bewerberpool ggf. höhere Kosten der Qualifizierung mögliche Betriebsblindheit Enttäuschung bei nichtbeförderten Kollegen / Spannungen / Rivalität in der Belegschaft Nichtobjektive Entscheidungen durch persönliche Bindungen (Sachentscheidungen werden „verkumpelt“) Beförderungen als Automatismus mögl. nachlassende Aktivität vor der Beförderung (Probleme werden an Nachfolger „vererbt“) Keine Lösung des quantitativen Rekrutierungsproblems
<b>externe Personalrekrutierung</b>	Breitere Auswahlmöglichkeit Neue Impulse für den Betrieb Neues Wissen (auch aus anderen Verwaltungen Einstellung löst Rekrutierungsproblem direkt u.U. wird der Neuling von der Belegschaft eher anerkannt	Höhere Kosten Wirkt fluktuationsfördernd (Mitarbeitende sehen keine Entwicklungsmöglichkeiten) Negative Auswirkungen auf das Betriebsklima Höheres Risiko der Fehlbesetzung wegen geringerer Kenntnis des Bewerbers Keine Betriebskenntnis (ggf. höhere Einarbeitungskosten) Stellenbesetzung zeitaufwendiger Probleme durch evtl. Inkonsistenz im Gehalts-/Besoldungsgefüge Blockierung von Aufstiegsmöglichkeiten

In diesem Zusammenhang sind auch die Probleme sog. Interner Arbeitsmärkte (IAM) zu berücksichtigen, die bereits an anderer Stelle dargestellt wurden (s. Abschn, 4.2.6).

## 6.2 Personalauswahl und Eignungsdiagnostik

Ziel der Personalauswahl ist, anhand eines erarbeiteten Anforderungsprofils diejenigen Personen auszuwählen, die aufgrund ihrer Eignung bestmöglich den Stellenanforderungen entsprechen (s. Abschn. 6.1.1.2). Bestmöglich heißt: Der Kandidat oder die Kandidatin erfüllt die Anforderungen, die in der jeweiligen Position über Erfolg oder Misserfolg entscheiden.

Mit Eignung ist keineswegs eine Eigenschaft von Personen gemeint, sondern der Grad der Entsprechung zwischen zwei Merkmalsträgern wie beispielsweise zwischen einer Person und einem Arbeitsplatz. Eignung bezieht sich auf das Zusammenwirken von persönlichen Merkmalen/Präferenzen mit Merkmalen der Arbeitstätigkeit und der Arbeitsumwelt

(Beschaffenheit des Arbeitsplatzes, berufliche Weiterbildung, organisationale Belohnungsstruktur). Eignung ist nicht beschränkt auf statische Entsprechungen, sondern impliziert auch Entwicklungen. Aufgrund der unterschiedlichen Zielvorstellungen zwischen einer Organisation und Bewerbenden ergeben sich Zielkonflikte, die in der Tab. 6.6 dargestellt werden:

Tab. 6.6: Zielkonflikte zwischen Organisation und Bewerbende (Quelle: in Anlehnung an ebd.)

Organisationziele	Bewerberziele
Qualifizierte Mitarbeitende finden sowohl im Hinblick auf prozessgebundene als auch unabhängige Merkmale (Leistung und Loyalität)	Qualifizierte Arbeitsplätze finden sowohl hinsichtlich der Anforderungs- als auch der Belastungsstruktur
Positionsgerechte Menschen vorfinden (Qualifikationsbündelung nach Vorgaben des Dienstleistungsprozesses)	Menschengerechte Positionen vorfinden (Qualifikationsbündelung nach natürlichen oder erworbenen Anlagen)
Kündbarkeit des Mitarbeitenden	Sicherheit des Arbeitsplatzes
Hohe Bewerberzahlen	Geringe Bewerberkonkurrenz
Vermeidung ungerechtfertigter Annahmeentscheidungen	Vermeidung ungerechtfertigter Ablehnungsentscheidungen
Wahrheit über den Bewerber - Beschönigung ungünstiger Arbeitsbedingungen	Wahrheit über den Arbeitsplatz - Beschönigung eigener Schwächen
Institutionelle Entscheidungen	Individuelle Entscheidungen

„Die erkenntnisleitende Frage lautet: Wie müssen Personalauswahlverfahren gestaltet sein, um ethisch-moralischen Anforderungen gerecht zu werden und sensibilisierte Bewerber anzusprechen?“<sup>98</sup>  
 Deshalb sollen an dieser Stelle die wesentlichen Begriffe in diesem Zusammenhang näher erläutert werden.

## 6.2.1 Begriffliche Klärungen

„Personalauswahl wird in der Forschung als Auswahl spezifisch qualifizierter Bewerber (extern) oder Mitarbeitende (intern) aus einem allgemeinen Pool verstanden (zit. Marr/Stitzel<sup>99</sup>), wobei der Begriff oft auf die Anwendung bestimmter Auswahlinstrumente wie Assessment Center, strukturierte Interviews oder Testverfahren in der Endphase des Auswahlprozesses bezogen und von Personalrekrutierung und Personalbeschaffung unterschieden wird. Die personalwirtschaftliche Forschung definiert Personalauswahl als Vorgang der Ermittlung von Personen, die die jeweils geforderten Anforderungen am besten erfüllen (zit.:Finzer/Mungenast<sup>100</sup>), was den Vorgang der Personalbeschaffung integriert.“<sup>101</sup>

### 6.2.1.1 Ethik

Ethik ist die Lehre vom sittlichen Wollen und Handeln des Menschen in verschiedenen Situationen. Sie stellt Normen und Grundhaltungen der Lebensführung dar, die sich aus der Verantwortung gegenüber Anderen herleiten. Die Ethik beschäftigt sich damit, was gutes oder schlechtes Handeln ausmacht. Eine Ethik sagt also, wie der Mensch handeln soll und wie nicht, bzw. wie er sich beim täglichen Handeln zu entscheiden hat. Dazu gehören die Auseinandersetzung mit dem Ausmaß individueller menschlicher Freiheit sowie eine Bestimmung von Gut und Böse.

#### Definition 6.5 Ethik

Ethik ist die Lehre vom sittlichen Wollen und Handeln des Menschen in verschiedenen Situationen

In der Alltagssprache verstehen wir unter Ethik die moralischen Grundsätze, Normen und Werte einer Gesellschaft oder einer gesellschaftlichen Gruppe. Im wissenschaftlichen Sinne ist theoretische Ethik eine Teildisziplin der Philosophie, die sich im engen Kontakt mit anderen wissenschaftlichen Disziplinen mit der Beschreibung geltender Verhaltensnormen («Morab») in der Gesellschaft, mit der Formulierung und Begründung von allgemeinen Prinzipien richtigen Verhaltens und mit der sprachlichen Analyse normativer Urteile befasst. Die angewandte Ethik konkretisiert allgemeine Verhaltensnormen im Hinblick auf spezielle Tätigkeitsbereiche, in welchen wachsenden Handlungsmöglichkeiten ein nur ungenügendes Set an handlungsleitenden Prinzipien gegenübersteht (z. B. Bioethik, Medizinethik usw.).

Zum beschreibt den Zwiespalt zwischen Wirtschaftlichkeit und Menschlichkeit folgendermaßen: „Zweck allen Wirtschaftens ist Existenzsicherung, Bedarfsdeckung und Wohlfahrt im Sinne geistig-seelischer ebenso wie körperlicher Gesundheit des Menschen - sei er Arbeitgeber oder Arbeitnehmer, Unternehmer, Aktionär oder auch zeitweise Arbeitsloser. Einen Selbstzweck der Wirtschaft als solchen gibt es nicht, auch darf nicht der Mensch als Mittel zum Zweck herabgewürdigt oder entmündigt werden: So will es die freiheitlich-demokratische Rechtsordnung, auf deren Boden sich die freie und soziale Marktwirtschaft Ludwig Erhards entwickeln konnte.“<sup>102</sup>

### 6.2.1.2 Moral

Moral beschreibt die Gesamtheit der sittlichen Normen, Werte, Grundsätze, die das zwischenmenschliche Verhalten in einer Gesellschaft regulieren und von ihrem überwiegenden Teil als verbindlich akzeptiert oder zumindest hingenommen werden. Moral beschreibt das sittliche Empfinden / Verhalten eines Einzelnen, bzw. einer Gruppe. Moral ist eine Instanz, die es uns ermöglicht in Systemen zusammenzuarbeiten, die zu komplex sind als sie in ihrer Gesamtheit zu erfassen.

**Definition 6.6** *Moral*

Moral beschreibt die Gesamtheit der sittlichen Normen, Werte, Grundsätze, die das zwischenmenschliche Verhalten in einer Gesellschaft regulieren und von ihrem überwiegenden Teil als verbindlich akzeptiert oder zumindest hingenommen werden.

Der Unterschied zwischen Moral und Ethik besteht darin, dass die faktische Moral teilweise emotionale Ursprünge hat (Ekel, Hass, Angst) sowie kultur- und gesellschaftsabhängig ist, die Ethik hingegen systematisch allgemeine Maßstäbe zu setzen versucht.

**6.2.1.3 Ethik im öffentlichen Dienst - Verwaltungsethik**

Unter Ethik im öffentlichen Dienst versteht man Prinzipien und Standards richtigen Verhaltens in der öffentlichen Verwaltung. In Anlehnung an den Privatsektor formulieren seit einigen Jahren auch Verwaltungen für ihr Personal professionelle Spielregeln mit Verpflichtungscharakter. Eine Ethik im öffentlichen Dienst dient einmal als Präventionsinstrument gegen die auch in reichen Ländern zunehmende Zahl von Amtsdelikten, zum anderen als Orientierungshilfe für das Verwaltungshandeln in erweiterten Handlungs- und Ermessensspielräumen.

**Definition 6.7** *Ethik*

Unter Ethik im öffentlichen Dienst versteht man Prinzipien und Standards richtigen Verhaltens in der öffentlichen Verwaltung.

Im Gegensatz zur Wirtschafts- und Unternehmensethik ist die Verwaltungsethik persönlichkeitsbezogen. Im Mittelpunkt der Betrachtung steht die ethikbewusste Denkung Handlungsweise des einzelnen Mitarbeitenden im öffentlichen Dienst. Speziell für eine Tätigkeit im Bereich Personalmanagement<sup>103</sup> hat sich die Erkenntnis durchgesetzt, einen Kodex für das Handeln im Sinne einer Tätigkeits- bzw. Berufsethik zu entwickeln und zu bestimmen. Dabei sind in Anlehnung an Wollert<sup>104</sup> folgende Aspekte relevant:

- die moralische Kompetenz der Handelnden wird vorausgesetzt
- das Gerechtigkeitsempfinden der Mitarbeitenden ist zu berücksichtigen
- der psychologische Arbeitsvertrag prägt das gegenseitige Verhältnis

Mit dem Konzept des psychologischen Arbeitsvertrages (psychological contract) werden alle gegenseitigen Erwartungen und Ansprüche beider Seiten - aufgrund der wahrgenommenen Informationen während des Personalauswahlprozesses - für die Zeit der Beschäftigung geregelt. Bei diesem Konzept handelt es sich um mehr oder weniger implizite Erwartungen und Angebote, die über den juristischen Arbeitsvertrag bzw. die Einstellung in ein öffentlich-rechtliches Dienst- und Treueverhältnis hinausgehen. Diese basieren beispielsweise auf mündlichen Absprachen, Ankündigungen, ungeschriebenen wechselseitigen Erwartungen hinsichtlich Leistungsbereitschaft und Karrierechancen, die sich in der Geschichte einer Organisation mehr oder weniger naturwüchsig herausgebildet haben.

„Allgemein dienen Verträge dazu, für beide Vertragspartner Verlässlichkeit bezüglich bestimmter gegenseitiger Leistungen herzustellen und Unsicherheiten zu reduzieren.“<sup>105</sup> Die Tragfähigkeit psychologischer Verträge hängt weitgehend davon ab, inwieweit die gegenseitigen Angebote und Erwartungen der Parteien miteinander übereinstimmen. Die Veränderung, auch im öffentlichen Sektor, stellt die Angebote und Erwartungen, wie sie unter den Bedingungen von traditionellen psychologischen Arbeitsverträgen insbesondere bei hochqualifizierten, zum Teil aber auch bei qualifizierten Mitarbeitenden generiert wurden, zunehmend in Frage (s. Tab. 6.7)

Somit kann davon ausgegangen werden, dass sich mit der Veränderung interner Arbeitsmarktstrukturen auch eine Umdeutung der Beziehung zwischen den Parteien (Arbeitnehmer und Arbeitgeber/Dienstherr) vollzieht, wobei das Prinzip der dauerhaften und langfristigen Bindung nur eingeschränkt gilt.<sup>106</sup>

Tab. 6.7: Traditioneller versus neuer psychologischer Vertrag<sup>107</sup>

Traditioneller psychologischer Vertrag	Neuer psychologischer Vertrag
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeitsplatzsicherheit</li> <li>• Lebenslange Beschäftigung</li> <li>• Gegenseitige Loyalität</li> <li>• Interner Aufstieg</li> <li>• Spezialisierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eigenverantwortung für Beschäftigung</li> <li>• Interne Entwicklungsmöglichkeiten den Fähigkeiten entsprechend</li> <li>• Erweiterung der Fähigkeiten</li> <li>• Eigenverantwortung für Entwicklung / Arbeitsmarktfähigkeit</li> <li>• Orientierung an eigenen Fähigkeiten</li> <li>• Zielorientierung/Leistungsorientierung</li> <li>• Flexibilisierung (Akzeptanz von Unsicherheit)</li> </ul>

**6.2.1.4 Das 7-S-Modell**

Erstmals beschreiben Pascale/Athos<sup>108</sup> die Unterteilung einer Organisation (Unternehmung) in sieben Bereiche (auch: McKensey-Modell):

- **Harte Faktoren (hard elements)**
  - **Strategie (strategy)**

Zielgerichtete Aktivitäten eines Unternehmens nach einem bestimmten Muster. Die richtige Strategie entscheidet über Erfolg und Misserfolg. Alle Maßnahmen, die die Organisation in Erwartung von oder in Reaktion auf Veränderungen in seiner Umwelt plant
  - **Struktur (structure)**

Die realisierte Hierarchiestruktur in einem Unternehmen, also die Art und Weise, wie das Miteinanderarbeiten organisiert ist. Die Basis für Spezialisierung, Koordination und Kooperation einzelner Bereiche; sie wird wesentlich von der Strategie, der Organisationsgröße und der Vielfalt der erbrachten Produkte/Leistungen bestimmt.
  - **Systeme (systems)** Formelle und informelle Prozesse zur Umsetzung der Strategie in den gegebenen Strukturen
- **Weiche Faktoren (soft elements)**
  - **Fähigkeiten (skills)**

Die charakteristischen Fähigkeiten, also das, was die Organisation am besten kann und erledigt (Kernkompetenzen, USP (unique selling proposition)); Maßnahmen zur Ausdehnung und Entwicklung solcher wesentlichen Fähigkeiten und Kompetenzen
  - **Mitarbeitende (stuff)**

Die Ausgestaltung des Personalwesens bzw. der HR-Aktivitäten: Personalentwicklungsprozesse, Sozialisierungsprozesse, Wertegestaltung beim Managementnachwuchs, Einbindung von neuen Mitarbeitenden in das Unternehmen, Aufstiegsmöglichkeiten, Mentoring- und Feedback- systeme
  - **Stil (style, culture)**

Die Unternehmenskultur bestehend aus zwei Komponenten

    - die Organisationskultur: die dominanten Werte und Normen, die sich im Laufe der Zeit entwickeln und zu sehr stabilen Elementen im Unternehmen werden können
    - die Managementkultur bzw. der Führungsstil: was bewirkt das Management (nur Reden oder Tun); womit verbringen die Manager ihre Zeit; worauf konzentrieren sie ihre Energie
  - **Gemeinsame Werte (Selbstverständnis; share values)**

Die grundlegenden Ideen auf denen die Organisation basiert, die Vision (große Innen-/Außenwirkung), i.d.R. mit einfachen Worten auf einem abstrakten Niveau formuliert, z.B.<sup>1</sup>

„What is important is coherence - that all 7 “Ss“ are balanced and consistent.“

Besteht eine ausgeglichene Balance zwischen diesen sieben Elementen, so arbeitet eine Organisation effektiv. Deshalb bezeichnet man dieses Konzept auch als Diagnosemodell für Organisations-Effektivität. Jede Veränderung eines Elementes hat Auswirkungen auf alle anderen Elemente.

Konzentriert man sich im Rahmen eines Veränderungsprozesses nur auf die harten Elemente, kann dies eine Ursache für das Scheitern sein. Gerade die weichen Elemente können den entscheidenden Ausschlag für den Erfolg der Veränderungsprozesse geben, da neue Strukturen und Strategien kaum auf konträren Kulturen und Werten aufgebaut werden können.

### 6.2.1.5 Soziale Kompetenz

Schlüsselqualifikationen bezeichnen Fähigkeiten, das Wissen, das Können und die Einstellung, mit denen wiederkehrende Situationen und Aufgaben im Alltag und Berufsleben gelöst werden. Sie umfassen neben dem grundlegenden Wissen und Können zur Aufnahme und Verarbeitung von Informationen auch die sozialen Kompetenzen. Neben Fachkompetenz (*Hard Skills*) werden im zunehmenden Maße auch weiche Faktoren (*Soft Skills*) wie Belastbarkeit, Teamfähigkeit, Flexibilität von Mitarbeitenden erwartet.

Nach Wemer „...scheint es sinnvoll, Kompetenz als ein Gefüge von Bedingungsfaktoren anzusehen, das u. a. Wissen, Fertigkeiten und Fähigkeiten aber auch Motive, Interessen, Werte und Einstellungen einschließt. Berufliche Kompetenzen werden hier zusammenfassend als diejenigen Fähigkeiten, Fertigkeiten und Wissensbestände des Menschen bezeichnet, die ihn in seiner beruflichen Tätigkeit sowohl in vertrauten, als auch in neuartigen Situationen handlungs- und reaktionsfähig machen.“<sup>109</sup>

Zu den Kompetenzarten zählen:<sup>110</sup>

- **Fachkompetenz**

Notwendige spezifische Befähigung zur Erledigung von Aufgaben

- Breite und Aktualität des Wissens
- Niveau des Wissens
- Anwendungserfahrung
- Vermittlungs- und Darstellungsfähigkeit
- kognitive Fähigkeiten
- Methodenkompetenz

Kenntnis und Beherrschung von Techniken, Verfahren und Vorgehensweisen zur Lösung von Problemen und zur Bewältigung von Aufgaben

- Beherrschung von variablen Arbeitsverfahren
- Beherrschung von situativen Lösungsverfahren
- Fähigkeit zum selbständigen Denken und Arbeiten
- Fähigkeit zum Planen, Durchführen und Kontrollieren
- Umsetzungsfähigkeit
- Soziale Kompetenz (*soft skills*; s. Tab. 6.8)

Sie äußert sich im Umgang mit anderen Menschen am Arbeitsplatz und im Privat- und Freizeitbereich. Soziale Kompetenzen umfassen alle Verhaltensweisen und Persönlichkeitsmerkmale einer Person, mit denen eine Balance zwischen eigenen Bedürfnissen und den Anforderungen aus dem sozialen Umfeld hergestellt werden kann. Um sozialkompetent handeln zu können, muss eine Person über eine realistische Selbsteinschätzung verfügen und auch andere Personen richtig wahrnehmen und einschätzen können.

- Sozialkompetente Verhaltensweisen
  - Kommunikationsfähigkeit,
  - Kooperationsfähigkeit,
  - Koordinationsfähigkeit,
  - Teamfähigkeit,
  - Kontaktfähigkeit
  - Konfliktfähigkeit
  - interkulturelle Kompetenz (z. B. im Umgang mit internationalen Geschäftspartnern)
- Sozialkompetente Persönlichkeitsmerkmale
  - Rollenflexibilität,
  - Durchsetzungs- und Kritikfähigkeit,
  - Einfühlungsvermögen
  - Toleranz.
- Personale Kompetenz

Gesamtheit der verhaltensrelevanten Persönlichkeitsmerkmale und Verhaltensdispositionen, die in verschiedenen Situationen den erfolgreichen Einsatz von Kenntnissen und Fähigkeiten möglich machen

- Selbstkonzept, begründet auf Selbstvertrauen und Selbstwertgefühl
- kritische Selbstwahrnehmung in Auseinandersetzung mit der eigenen Person
- kritische Selbstwahrnehmung in Auseinandersetzung mit den Wechselwirkungen mit dem sozialen Umfeld
- Selbstdisziplin
- Antrieb und Motivation
- Ambiguitätstoleranz (richtiger Umgang mit den eigenen Unsicherheiten, s. Abschn. 5.2.2)
- ganzheitliches Denken unter Berücksichtigung langfristiger Konsequenzen
- Genderkompetenz<sup>1</sup>

Genderkompetenz beinhaltet die Sensibilisierung für Geschlechterverhältnisse und ihre Wirkungen im Alltag und bezeichnet somit

- das Wissen, in Verhalten und Einstellungen von Frauen und Männern soziale Festlegungen im (privaten, beruflichen, universitären) Alltag zu erkennen und
- die Fähigkeit, so damit umzugehen, dass beiden Geschlechtern neue und vielfältige Entwicklungsmöglichkeiten eröffnet werden
- Handlungskompetenz

Durch das Zusammenwirken von Fach-, Methoden-, Sozialer, Personaler und (Gender-)Kompetenz entsteht die Fähigkeit zu erfolgreichem praktischen Handeln

Das unterschiedliche Vorgehen der Frauen und Männer ist weder richtig noch falsch, es ist lediglich verschieden. Genderkompetenz heißt, dass die Führungskraft das kennt und berücksichtigt. Das gilt für alle Bereiche der Personalarbeit. Insbesondere bei der Auswahl und Entwicklung weiblicher Nachwuchskräfte ist Genderkompetenz eine unverzichtbare Voraussetzung einer modernen Personalentwicklung.

Menschen mit Genderkompetenz haben ihr Verhalten, ihr Tun so organisiert, dass geschlechtsspezifisch unterschiedliches Verhalten sich nicht zu einer Benachteiligung des einen oder anderen Geschlechts auswirkt. Damit wird Genderkompetenz in

allen Bereichen des menschlichen Lebens, in betrieblichen Kontexten, überall dort benötigt, wo Menschen beiderlei Geschlechts zusammentreffen, um an gemeinsamen Zielen zu arbeiten.

Der Erwerb von Genderkompetenz findet auf drei Ebenen statt: <sup>111</sup>

1. *Wissenschaftliche Ebene* (Wissen):

hier geht es um fundiertes Wissen über die Entstehung und Entwicklung von Geschlecht als sozialer und struktureller Kategorie, über Geschlechterverhältnisse und daraus resultierende Machtstrukturen, über Ressourcen- und Arbeitsteilung und damit verbundene Formen von Herrschaft, Gewalt und Politik. Ein Schwerpunkt liegt auf dem Erwerb von Wissen über geschlechtsbezogene Aspekte institutionellen Handelns.

2. *Individuelle und biografische Ebene* (Wollen): Genderkompetenz erfordert die individuelle Auseinandersetzung mit der eigenen Biographie und deren Reflexion. Zentral ist die Reflexion des eigenen beruflichen Handelns unter dem Aspekt der Geschlechtsidentität und im Hinblick auf die Stärkung der professionellen Identität.

3. *Handlungsebene* (Können): Genderkompetenz meint schließlich Handlungskompetenz. Sie basiert auf fachlicher und methodischer Qualifizierung und umfasst die Umsetzung von Ergebnissen aus der genderbezogenen Forschung sowie deren geschlechtsbewusste Reflexion.

Der Begriff Soft Skills (dt.: soziale Kompetenz) umfasst eine nicht genau definierte Reihe von menschlichen Eigenschaften, Fähigkeiten und Persönlichkeitszügen, die für das Ausüben eines Berufs auf (Mitarbeitende und) Kunden bezogen nötig oder förderlich sind.

Im Rahmen einer Studie „SQ 21- Schlüsselqualifikationen im 21. Jahrhundert“ wurden bei den Befragungsgruppen Hochschulen, Unternehmen und Studenten unterschiedliche Ergebnisse ermittelt. Trotz verschiedener Platzierungen ähneln sich die Schlüsselqualifikationen der drei Gruppen. Die zehn wichtigsten soft skills für Hochschulabsolventen enthält die Tab. 6.8 Auch wenn man die soft skills durch Training erlernen/erweitern kann, und trotz aller sog. Ratgeber und Trainer, die über das Internet oder durch Bücher wider besseren Wissens den Eindruck vermitteln als gäbe es ein Patentrezept, gibt es das weder für den Berufseinstieg noch für den beruflichen Werdegang.

Tab. 6.8: Die wichtigsten SQ der Befragungsgruppen <sup>112</sup>

Hochschulen	%	Unternehmen	%	Studenten	%
Analytisches Denken	81	Kommunikationsfähigkeit	79	Belastbarkeit	68
Belastbarkeit	71	Engagement	78	Engagement	65
Kommunikationsfähigkeit	62	Analytisches Denken	77	Teamfähigkeit	60
Teamfähigkeit	58	Belastbarkeit	75	Kommunikationsfähigkeit	58
Sprachkompetenz	52	Teamfähigkeit	74	Konfliktfähigkeit	57
Zielorientierung	50	Zielorientierung	70	Verlässlichkeit	55
Engagement	49	Konfliktfähigkeit	54	Analytisches Denken	53
Kreativität	48	Begeisterungsfähigkeit	52	Zielorientierung	49
Konfliktfähigkeit	45	Kreativität	43	Argumentationsstärke	47
Internationale Erfahrung	45	Verlässlichkeit	42	Begeisterungsfähigkeit	44

6.2.2 Auswahlverfahren

## 6.2.2 Auswahlverfahren

### 6.2.2.1 Rechtlicher Rahmen

Für die Gleichbehandlung aller Personen in der Personalauswahl gibt es einen rechtlichen Rahmen. Auswahlentscheidungen müssen sich zwingend an diskriminierungsfreien Auswahlkriterien orientieren. Die EU-Richtlinie 2002/73 EG und der § 611a BGB verbieten unmittel- und mittelbare Diskriminierung bei der Begründung von Arbeitsverhältnissen. In § 68 Abs. 1 S. 5a BPersVG wird die Personalvertretung aufgefordert, die tatsächliche Gleichstellung von Frauen und Männern zu fördern. Die Dienststellen der Bundesverwaltung sollen gemäß § 7 Abs. 3 S. 1 BGleG darauf hinwirken, dass die Auswahlkommission zu gleichen Teilen mit Frauen und Männern besetzt sind. Nach § 12 AGG ist der Arbeitgeber verpflichtet, die erforderlichen Maßnahmen zum Schutz vor Benachteiligungen aus Gründen der Rasse oder wegen der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität zu treffen. Dieser Schutz umfasst auch vorbeugende Maßnahmen. Es sind Vorkehrungen zu treffen, dass Benachteiligungen aus den vorgenannten Gründen u.a. bei den Bedingungen, einschließlich Auswahlkriterien und Einstellungsbedingungen, für den Zugang zu unselbstständiger und selbstständiger Erwerbstätigkeit, unabhängig von Tätigkeitsfeld und beruflicher Position, sowie für den beruflichen Aufstieg, ausgeschlossen sind (§ 2 Abs. 1 Nr. 1 AGG).

### 6.2.2.2 Gütekriterien

Personalauswahlverfahren müssen objektive, gültige und zuverlässige Ergebnisse hervorbringen (Objektivität, Validität, Reliabilität), von allen Beteiligten akzeptiert werden (soziale Akzeptanz) und kostengünstig sein (Wirtschaftlichkeit). Damit sind auch die Gründe für auftretende Zielkonflikte prinzipiell erfasst (s. Tab. 6.9).

Nach Kersting<sup>113</sup> hat die soziale Akzeptanz Einfluss auf folgende Aspekte:

1. allgemeines Bewerbungsverhalten

Bereits die Ankündigung bestimmter Verfahren kann potentielle Bewerber im Vorfeld abschrecken

2. Entscheidung der ausgewählten Person

Inakzeptable Verfahren können die Teilnehmer dazu veranlassen Stellenangebote der Organisation auszuschlagen

3. Erleben und Verhalten der ausgewählten/abgelehnten Person

Die Auswahl-situation kann Einfluss nehmen auf

- die zukünftigen (zumind. anfänglichen) Einstellungen und Verhaltensweisen der ausgewählten Personen in der Ausbildung bzw. im Berufsleben
- die allgemeine Einstellung sowohl der ausgewählten als auch der abgelehnten Bewerbenden gegenüber der Organisation

4. Image der Organisation

Das Auswahlverfahren vermittelt ein Organisationsimage und wird als Ausdruck der organisationspolitischen Prinzipien und der Organisationskultur angesehen

5. Anzahl von Rechtsstreitigkeiten infolge von Auswahlverfahren

Tab. 6.9: Gütekriterien für Personalauswahlverfahren

Begriff	Definition	Ausprägung
<b>Objektivität</b>	Ein Test ist dann objektiv, wenn er dasjenige Merkmal, das er misst, unabhängig von Testleiter, Testauswerter und von der Ergebnisinterpretation misst.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durchführungsobjektivität</li> <li>• Auswertungsobjektivität</li> <li>• Interpretationsobjektivität</li> </ul>
<b>Reliabilität</b>	Ein Test ist dann reliabel (zuverlässig), wenn er das Merkmal, das er misst, exakt, d.h. ohne Messfehler, misst.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retest-Reliabilität</li> <li>• Paralleltest-Reliabilität</li> <li>• Testhalbierungs-Reliabilität</li> <li>• Innere Konsistenz</li> </ul>
<b>Validität</b>	Ein Test gilt dann als valide (»gültig«), wenn er das Merkmal, das er messen soll, auch wirklich misst und nicht irgendein anderes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inhaltsvalidität</li> <li>• Augenscheinvalidität</li> <li>• Konstruktvalidität</li> <li>• Kriteriumsvalidität</li> </ul>
<b>Wirtschaftlichkeit</b>	Relation zwischen Ertrag und Aufwand	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nutzen-Kosten-Analyse</li> <li>• Durchführungsaufwand</li> <li>• Kompetenzerfordernisse</li> <li>• Verfügbarkeit</li> <li>• Information</li> </ul>
<b>Soziale Akzeptanz</b>	Akzeptanz durch Bewerber	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transparenz</li> <li>• Partizipation/Kontrolle</li> <li>• Feedback</li> </ul>
<b>Entscheidungsfreiheit</b>	Akzeptanz durch Entscheidungsträger	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umfang des Auswahlmessens zum Einsatz von Auswahlverfahren</li> <li>• Umfang des Auswahlmessens bei Bewerberauswahl</li> <li>• Respekt vor der Personenwürde des Probanden (keine Demütigung, keine Nötigung)</li> <li>• Unterrichtung der Bewerbenden über Untersuchungsziel und Weitergabe von Ergebnissen</li> </ul>
<b>Legalität des Verfahrens</b>	rechtskonforme Personalauswahlverfahren <sup>1</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schutz der Privat- und Intimsphäre während der Untersuchung und bei der Ergebnismitteilung</li> <li>• Schweigepflicht des Untersuchers gegenüber (unbefugten) Dritten</li> <li>• Datenschutz bei Aufbewahrung und Vernichtung von Informationen</li> </ul>

Eine fundierte Personaldiagnostik hat für beide Seiten - Organisation und Bewerbende/Mitarbeitende - einen erheblichen Nutzen. Für die Organisation bedeutet das: verbesserte Diagnostik, sicherere Anforderungs- und Bedarfsanalysen, Reduktion von Fehlentscheidungen, gezielte Personal-/Organisationsentwicklung, Steigerung der Wirtschaftlichkeit, Imagegewinn; für die Bewerbenden/Mitarbeitenden: Schutz vor Willkür und vor Fehlentscheidungen, faire Aufstiegschancen, gezielte Förderung, gezielte Verbesserung der Arbeitsbedingungen, Chance auf mehr Arbeitszufriedenheit.

Ein erfolgreiches Auswahlverfahren besteht aus folgenden Schritten: <sup>114</sup>

1. Bestimmung der erfolgskritischen Anforderungen, die über Erfolg oder Misserfolg in der jeweiligen Position entscheiden,
2. Abschätzung der Trainierbarkeit / Entwickelbarkeit dieser Anforderungen,
3. Zuschneiden des Auswahlverfahrens auf die erfolgskritischen Anforderungen, und zwar insbesondere auf die nicht oder nur begrenzt entwickelbaren
4. Entscheidung auf Grundlage der Befunde zu den (kaum entwickelbaren) kritischen Anforderungen.

## 6.2.3 Instrumente der Personalauswahl

Um bei der Personalauswahl eine größtmögliche Genauigkeit zu erzielen, wird es unumgänglich sein, differenziert die Kompetenzen der Kandidaten zu beachten und den subjektiven Interpretationsspielraum so klein wie möglich zu halten. Als Instrumente bieten sich hier beispielsweise an:

- Analyse der Bewerbungsunterlagen,
- das Bewerbungsgespräch,
- Testverfahren,
- Referenzen,
- Biographische Fragebögen

### 6.2.3.1 Analyse der Bewerbungsunterlagen

Die Analyse der Bewerbungsunterlagen ergibt vor allem Informationen über den beruflichen Werdegang der Bewerbenden. Die Aussage dieser Informationen kann erhöht werden, wenn einzelne Elemente wie beispielsweise Zeugnisse, Ausbildungserfolge und Arbeitsleistungen in Zusammenhang gesetzt werden. Die Erkenntnisse, Schlüsse oder Unklarheiten aus der Analyse der Bewerbungsunterlagen können im Bewerbungsgespräch thematisiert werden. Die Bewerbungsunterlagen können anhand folgender Aspekte genauer untersucht werden:

- Vollständigkeit der Unterlagen
  - Lebenslauf
    - Arbeitszeugnisse
    - Aus-/Weiterbildungszeugnisse
    - Evtl. Referenzen
    - Evtl. zusätzlich verlangte Unterlagen (Foto, Arbeitsproben, Schriftprobe, etc.)
- Qualität der Unterlagen
  - Bewerbungsschreiben:  
Ist es auf die Stelle bezogen? Enthält es Fehler? Ist es gut strukturiert? Sprachlicher Ausdruck?
  - Arbeitszeugnisse:  
Wie gut sind die Arbeitszeugnisse? Grund des Ausscheidens?
  - Aus-/Weiterbildungszeugnisse:  
Wie gut sind die Abschlüsse/Noten?
- Analyse der Tätigkeiten
  - Tätigkeitsdauer?
  - Lücken im Lebenslauf bzw. zwischen den Tätigkeiten?
  - Kontinuität im Lebenslauf bzw. logischer Karriereaufbau?
- Abgleich mit den wichtigsten Anforderungen (Muss-Kriterien)
  - Fachkompetenz
  - Ausbildung/Weiterbildung
  - Berufserfahrung
  - Verwaltungserfahrung
  - Informatik-Kenntnisse
  - Einschätzung Persönlichkeitskompetenz
  - Einschätzung Sozialkompetenz

- Einschätzung Führungskompetenz
- Andere

### 6.2.3.2 Bewerbungsgespräch

Dem Bewerbungsgespräch (auch: Bewerbungsinterview, Einstellungsinterview oder Vorstellungsgespräch) kommt in der Praxis nach wie vor zentrale Bedeutung für die Personalauswahl zu. Beteiligt daran sind zum einen der Kandidat (Bewerber) auf der anderen Seite ein oder mehrere Vertreter der Organisation.

Das Führen von Einstellungsgesprächen zählt im Rahmen der Bewerberauswahl zu den zentralen Führungsaufgaben. Neue Mitarbeitende bedeuten eine große finanzielle Investition und beeinflussen gleichermaßen das Arbeitsergebnis wie, im Rahmen seiner sozialen Kompetenzen, das Betriebsklima der Organisation.

Das Interview ist das gebräuchlichste eignungsdiagnostische Instrument. Unter Interviews wird hier die Form von Befragung verstanden, wie sie in Bewerbungs- und Einstellungsgesprächen Verwendung findet. <sup>115</sup>

**Definition 6.8** *Einstellungsinterview*

Das Einstellungsinterview ist gekennzeichnet als eine (1) Gesprächssituation mit mindestens zwei oder mehreren Personen, (2) Gelegenheit zum Informationsaustausch bezüglich Bewerbung, Person, Arbeitsplatz, Organisation und (3) Grundlage für Auswahlentscheidungen von Organisation und Bewerbenden.

In der Interviewtechnik spielen Fragen eine große Rolle. Dabei lassen sich insbesondere drei Gruppen unterscheiden:

- Fragen zu speziellen Details bzgl. der Person des Bewerbers
- Fragen zum Verhalten in vergangenen bzw. hypothetischen Situationen
- tätigkeitsbezogene Fragen zu Aufgaben, die der Bewerber bewältigen muss.

Dadurch werden direkt beobachtbare Verhaltensweisen des Bewerbers hervorgerufen, die dann Schlüsse auf die Fähigkeiten und Fertigkeiten, auch im Hinblick auf die sogenannten weichen Faktoren, des Bewerbers ermöglichen. An den Interviewer stellen sich damit unterschiedliche Anforderungen:

- Er muss eine offene und vertrauensvolle Gesprächsatmosphäre herstellen und aufrechterhalten, in der seine Fragen möglichst ohne Widerstände beantwortet werden.
- Er muss eine reflektierte Position einnehmen zwischen den Polen, völlig offen für das, was der Befragte erzählt und auf bestimmte Informationen ausgerichtet. Dazu muss er sicher im Umgang mit Fragetechniken sein.
- Er muss mit schwierigen Interviewpartnern (Schweiger, Vielredner etc.) umgehen können, d. h. mit Widerständen arbeiten, sie nicht bekämpfen. Grundsätzlich können im Bewerbungsgespräch die Interviewtechniken
- freies Interview: Thema festgelegt, Inhalt und Reihenfolge der Fragen nicht festgelegt,
- teilgebundenes oder strukturiertes Interview: Inhalt der wesentlichen Fragen festgelegt, Reihenfolge der Fragen nicht festgelegt, zusätzliche Fragen möglich,
- gebundenes oder standardisiertes Interview: Inhalt und Reihenfolge der Fragen festgelegt, keine zusätzlichen Fragen möglich,
- Stressinterview: Testen der psychischen Belastbarkeit durch aggressive Fragetechnik

eingesetzt werden.

Das Bewerbungs- oder Vorstellungsgespräch dient der wechselseitigen Meinungsbildung und Entscheidungsfindung von Bewerbern und Organisation. Ziel der Bewerber im Vorstellungsgespräch ist es, sich

- für oder gegen eine Stelle und/oder
- für oder gegen die Organisation zu entscheiden.

In der Tab. 6.10 werden die Definition und die Funktionen des Bewerbungsgesprächs zusammengefasst dargestellt.

Tab. 6.10: Definition und Funktionen des Bewerbungsgesprächs

Definition	Funktionen
------------	------------

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gesprächssituation mit             <ul style="list-style-type: none"> <li>– mindestens zwei oder</li> <li>– mehreren Personen</li> </ul> </li> <li>• Gelegenheit zum Informationsaustausch über             <ul style="list-style-type: none"> <li>– Bewerbung</li> <li>– Person</li> <li>– Arbeitsplatz</li> <li>– Organisation</li> </ul> </li> <li>• Grundlage für Auswahlentscheidung von             <ul style="list-style-type: none"> <li>– Organisation</li> <li>– Bewerbenden</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informationsgewinnung sowohl für Organisation als auch für Bewerber</li> <li>• Klassifikation</li> <li>• Ermittlung des Eignungsprofils der Bewerber</li> <li>• Motivation</li> <li>• Überzeugung geeigneter Bewerber zur Entscheidung für die Organisation</li> <li>• Steuerung</li> <li>• Identifikation von Informationslücken</li> <li>• Kontrolle</li> <li>• Beantwortung offener Fragen und Überprüfung der Angaben aus dem Bewerbungsgespräch</li> <li>• Gestaltung</li> <li>• Schaffen einer Beobachtungssituation</li> </ul>
--	--

### 6.2.3.3 Psychologische Tests

Der Begriff Test, der ursprünglich aus dem englischen Sprachgebrauch stammt und »Probe« bedeutet, hat in der Umgangssprache sowie in verschiedenen Fachsprachen vielerlei Bedeutungen. Die folgende Definition spiegelt das aktuelle Begriffsverständnis in der angewandten Psychologie wider: <sup>116</sup>

**Definition 6.9** *Psychologischer Test*

„Ein psychologischer Test ist ein wissenschaftliches Routineverfahren zur Untersuchung eines oder mehrerer empirisch abgrenzbarer Persönlichkeitsmerkmale mit dem Ziel einer möglichst quantitativen Aussage über den relativen Grad der individuellen Merkmalsausprägung.“

Dabei meinen:

- Wissenschaftliches Routineverfahren: Entwickelt von Wissenschaftlern nach den Regeln der Testkonstruktion für den routinemäßigen Einsatz in der diagnostischen Praxis.
- Empirisch abgrenzbare Persönlichkeitsmerkmale: Persönlichkeitsmerkmale (Intelligenz, Ängstlichkeit), für die Verfahren zu ihrer Erfassung (Operationalisierungen) angegeben werden können, die von Verfahren zur Erfassung anderer Persönlichkeitsmerkmale empirisch abgrenzbar sind, falls zwei Fragebögen zu ihrer Erfassung konstruiert werden können, die verschiedene Items (Fragen) enthalten.
- Quantitative Aussage: Testergebnisse werden (meist, nicht immer) als Zahlen ausgedrückt.
- Relativer Grad: Diese Zahlen drücken (meist, nicht immer!) den Abstand der Person zum Mittelwert des Merkmals in der Bezugsgruppe (Population) aus.

In der Psychologie wurden Tests und Testbatterien entwickelt, die der Organisation ein Instrumentarium liefern, ihre Bewerbendenauswahl und Personaleinstellung auf eine gesicherte, objektivere sowie von ihnen selbst zu kontrollierende Basis zu stellen. Sie ergänzen und sichern Urteile aus den persönlichen Begegnungen und Gesprächen. Zum einen gibt es die Persönlichkeitstest, mit dessen Hilfe vor allem Interesse, Neigungen, innere Einstellungen, soziale Verhaltensweisen und charakterliche Eigenschaften festgestellt werden sollen.

Bewährt haben sich auch Fähigkeitstests. Mit Hilfe von Fähigkeitstests lassen sich die allgemeine Leistungsfähigkeit, die Intelligenz, spezielle Begabungen sowie spezielle Leistungsfähigkeiten untersuchen.

- Allgemeine Leistungstests versuchen, die geistigen Leistungsmerkmale eines Bewerbers zu erfassen. Sie beziehen sich dabei beispielsweise auf die Konzentration, die Aufmerksamkeit und den Willenseinsatz.
- Intelligenztests beziehen sich auf das gesamte Urteils- und Denkvermögen des Bewerbers. Untersuchen sie eine spezielle Intelligenz, so sprechen sie beispielsweise Sprachbeherrschung, Rechengewandtheit, Denkfähigkeit oder Raumvorstellung an.
- Spezielle Begabungstests versuchen, technische Begabung, Fingerfertigkeit und Geschicklichkeit festzustellen.
- Web-basierte Auswahlverfahren werden über das Internet vorgegeben und können direkt ausgewertet werden.

Die Aufgabe von Testverfahren besteht darin, Unklarheiten zu beseitigen, die nach erfolgter Analyse der Bewerbungsunterlagen beziehungsweise nach dem Bewerbungsgespräch noch über die Bewerbenden bestehen. Tests liefern nur Zusatzinformationen über eine Person und können nie als alleinige Entscheidungsgrundlage dienen. Testergebnisse stellen immer nur einen Teil des gesamten Entscheidungsprozesses dar.

Einem Testverfahren kann nur dort alleinige Geltung zukommen, wo das Interview zur Information nicht ausreicht, wie zum Beispiel bei der Beurteilung der analytischen Intelligenz.

Den Bewerbenden können die Testergebnisse dazu dienen, Schwächen zu erkennen und zu beheben sowie Stärken zu fördern.

### 6.2.3.4 Referenzen

Referenzen sind mündliche Zeugnisse und müssen wie schriftliche Zeugnisse behandelt werden. Diese Auskünfte stellen eine wichtige zusätzliche Entscheidungshilfe dar und werden vorzugsweise bei ehemaligen Vorgesetzten und nicht bei Privatpersonen eingeholt.

**Definition 6.10** *Referenzen*

Referenzen sind mündliche Zeugnisse vorzugsweise von ehemaligen Vorgesetzten, die wie schriftliche Zeugnisse zu behandeln sind.

Es ist zu beachten, dass Referenzen nur mit dem Einverständnis der Bewerbenden eingeholt werden dürfen.. Wenn im Bewerbungsschreiben oder im Lebenslauf Referenzen angegeben werden, gilt dies als Einverständnis. Sind keine Referenzen angegeben, muss das Einverständnis schriftlich eingeholt werden.

Die Referenzauskünfte müssen sich auf das Arbeitszeugnis beziehen und sollen vertiefte Informationen zu Aspekten der Selbst- und Sozialkompetenz wie beispielsweise Einsatzbereitschaft, Teamfähigkeit usw. geben.

Die Organisation soll darauf achten, dass die Auskunftsperson weiß, worum es bei der neuen Stelle geht und welche Anforderungskriterien vorausgesetzt bzw. erwünscht sind.

### 6.2.3.5 Biographischer Fragebogen

Ein normaler Personalfragebogen erfasst objektive Daten.

**Definition 6.11** *Biographischer Fragebogen*

Ein biographischer Fragebogen (auch: biographischer Informationsbogen - BIB) rekonstruiert die karrierebezogene Biografie, bezogen auf den geplanten Einsatz in der neuen Tätigkeit.

Ein solcher Bogen erfasst nicht objektiv messbare Daten wie ein Personalfragebogen, sondern Meinungen, Einschätzungen zur eigenen beruflichen Biografie und zum Verhalten im Beruf. Der biographische Fragebogen ist Situations- und Anforderungsbezogen und hat keine spezifischen Konstrukte zugrunde liegen. Er beinhaltet ein breites Spektrum an standardisierten Fragen. Bei der Konstruktion werden solche Fragen verwendet, die innerhalb der Organisation erfolgreiche von den weniger erfolgreichen Mitarbeitenden trennen, d.h. ein internes Vorgehen, das nicht auf einer rationalen Theorie fußt.

Es wird ein nach der vorangegangenen Analyse biographischer Gemeinsamkeiten erfolgreicher Mitarbeitender ein biographisches Profil erstellt, in dem Informationen gesammelt und zu Merkmalen wie z. B. bisherige Arbeits- und Berufserfahrungen, Ausbildung, Einstellung zur Arbeit, Interessen und Aktivitäten verarbeitet werden. Dazu muss der Bewerbende einen Fragebogen ausfüllen, der entsprechend der zu besetzenden Stelle zusammengestellt wurde. Der Vergleich der Antwortkonstellation mit der von erfolgreichen Mitarbeitenden an dem betreffenden oder einem vergleichbaren Arbeitsplatz gibt Aufschluss über die Eignung des Kandidaten für die betreffende Stelle.

## 7 Einzelaufgaben des Personalmanagements

### 7.1 Einführungsstrategien

Die neuen Mitarbeitenden, die die gewohnte Umgebung des alten Arbeitsplatzes verlassen haben, im neuen Organisation noch orientierungslos sind, brauchen die sorgfältige psychologische Einführung. Sie brauchen aber auch fachliche Einarbeitung, selbst wenn sie Kenntnisse und Fertigkeiten laut Zertifikat mitbringen:

- Erstellen einer Info-Mappe
- Einführungsplan für Vorgesetzte und persbSt
- Benennung eines Paten für den neuen Mitarbeitende

Die bestehende Arbeitsgruppe muss auf die neuen Mitarbeitenden vorbereitet werden. Es ist sinnvoll, entsprechende Informationen über die neuen Mitarbeitenden zu geben, um bereits im Vorfeld Spannungen und potentielle Machtkämpfe abzubauen (Konfliktprävention) und somit die Akzeptanz der Neuen zu erhöhen.

Typische Überlegungen der Beteiligten einer Integration der neuen Mitarbeitenden enthält die Tab. 7.1

Tab. 7.1: Typische Überlegungen der Beteiligten einer Personalintegration <sup>117</sup>

Führungskraft des Neuen	Team des Neuen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erfolgt eine schnelle Einarbeitung?</li> <li>• Sind die erwarteten Qualifikationen etc. vorhanden?</li> <li>• Wird er sich einfügen? • Wird er in das Team schnell aufgenommen und integriert?</li> <li>• Ändert sich das Leistungsverhalten der vorhandenen Mitarbeitenden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wird das vorhandene Wir-Gefühl gestört?</li> <li>• Sollen wir uns zurückhaltend oder pro gressiv verhalten?</li> <li>• Mit wem wird der Neue Beziehungen auf bauen, wen wird er nicht beachten?</li> <li>• Respektiert der Neue die Spielregeln der Gruppe und das Machtgefüge?</li> <li>• Was tun wir, wenn der Neue sich als Ein dringling und Störenfried entlarvt?</li> </ul>
Einzelne Kollegen des Neuen	Einzelne Mitarbeitende des Neuen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ist der Neue eine Konkurrent für mich?</li> <li>• Was kann er und was kann er im Vergleich zu mir nicht?</li> <li>• Wurden durch den Neuen meine eigenen Schwächen aufgezeigt bzw. stärker deutlich?</li> <li>• Wird er einen Teil meiner Aufgaben übernehmen?</li> <li>• Wie wird sich meine Position im Team und zur Führungskraft ändern?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welchen Führungsstil wird er haben? • Welche Anforderungen wird er stellen?</li> <li>• Was wird er anders machen als der bisherige Chef?</li> <li>• Wem wird er viel Aufmerksamkeit und Sympathien entgegenbringen?</li> <li>• Werden die Karten in Bezug auf Vertrauen, Karriere und Einkommen neu gemischt?</li> </ul>

#### 7.1.1 Definition

Die Personaleinführung wird in der Regel als Sozialisationsprozess betrachtet. Die neuen Mitarbeitenden sehen sich anfangs mit einem fremden und neuartigem Arbeitskontext und einer neuen sozialen Umgebung konfrontiert. Hiermit müssen sie sich innerhalb eines Lernprozesses auseinandersetzen und sich an die Normen und Werte der Organisation anpassen.

Bei diesem Anpassungsprozess handelt es sich um einen wechselseitigen Prozess. Die Mitarbeitenden

1. verinnerlichen organisationsspezifische Werte, Normen und Besonderheiten
2. bringen selbst eigene Ideen, Vorstellungen und Wertorientierungen mit in die Organisation ein, die andere Organisationsmitglieder beeinflussen.

Das wechselseitige Bemühen der neuen Mitarbeitenden, sich selbst in die Organisation einbringen und verwirklichen zu wollen, wird auch als Individualisation bezeichnet; die Bemühungen der Organisation Neulinge einzugliedern und an die Organisation anzupassen dagegen als organisationale Sozialisation.

**Definition 7.1** *Einführungsprogramme*

Als Einführungsprogramme (synonym: Induktionsprogramme) bezeichnet man die planvolle, systematische und formalisierte Anwendung von Maßnahmen, die darauf abzielen, dass aus neuen Mitarbeitenden bleibende Mitglieder der Organisation werden.

Dazu stehen im Gegensatz die spontanen, improvisierten und oft informalen Maßnahmen zur Personaleinführung, welche die Induktionsprogramme in der Praxis ergänzen.

## 7.1.2 Phaseneinteilung des Einführungsprozesses

Der Einführungsprozess kann als Phasenmodell dargestellt werden. Hierbei liegt die schwerpunktmäßige Betrachtung auf dem sozialen Integrationsprozess und der Beachtung der besonderen Bedürfnis- und Motivstruktur neuer Mitarbeitender. Mithilfe der so gewonnenen Erkenntnisse ist es im Rahmen eines Personaleinführungsprogramms besser möglich, auf die neuen Mitarbeitenden einzugehen. Der Prozess wird eingeteilt in

- antizipatorischer Sozialisation
- Konfrontationsphase und
- Integrationsphase

Unter der antizipatorischen Sozialisation versteht man die gesamten Lernprozesse der neuen Mitarbeitenden bis zum Eintritt in die Organisation (z. B. aus Elternhaus, Schul- und Berufsausbildung). Abhängig davon, wie weit diese gelernten Normen und Verhaltensweisen mit den in der Organisation geforderten Normen und Verhaltensweisen übereinstimmen, wird der Einführungsprozess problemloser oder problematischer ablaufen. Für die Organisation besteht während des Auswahlprozesses die erste Möglichkeit aktiv auf die Bewerbenden einzuwirken. Dabei werden bei den potentiellen Mitarbeitenden bereits vor Arbeitsbeginn Erwartungen über die zukünftige Tätigkeit und das zukünftige Umfeld aufgebaut und eventuell vorhandene Kenntnisse über die Organisation aktualisiert.

Mit dem Eintritt in die Organisation beginnt die Konfrontationsphase, in welcher die neuen Mitarbeitenden die Diskrepanzen zwischen den aufgebauten Erwartungen und der tatsächlichen Betriebsrealität bewältigen müssen. Aufgrund von Überraschungen zeichnet sich diese Phase für die neuen Mitarbeitenden durch ein hohes Stressaufkommen aus. Hier kann es zu einem „Realitätsschock“ kommen, der die Eingliederung gefährdet und zu einer inneren Abwendung von der Organisation führt.

Die Integrationsphase umfasst die Integration der neuen Mitarbeitenden in das Sozialgefüge des Organisations und die Internalisierung der dort vorherrschenden Werte. Dabei entsteht eine innere Bindung zur Organisation. „Mit innerer Bindung ist die Identifikation mit dem und die Einsatzbereitschaft für die Organisation gemeint.“ Voraussetzung dafür ist, dass die Neulinge ihre Rollenanforderungen, sowohl im fachlichen als auch sozialen Bereich entschlüsselt und für eventuelle Rollenkonflikte Lösungsstrategien entwickelt haben. Hier ist der Begriff des Commitments einzuordnen, der in jüngster Zeit häufig diskutiert wird und unter dem man eine psychologische Bindung zwischen Mitarbeitenden und Organisation versteht. Am Ende des Einführungsprozesses soll die gelungene Integration der neuen Mitarbeitenden in die Organisation stehen. Von einer gelungen Integration kann dann gesprochen werden, wenn sowohl die neuen Mitarbeitenden mit ihrer neuen Situation zufrieden sind als auch die anderen Organisationsmitglieder mit den neuen Mitarbeitenden und ihren Arbeitsleistungen zufrieden sind. Der Sozialisationsprozess von Mitarbeitenden und Organisation endet allerdings nicht mit einer erfolgreichen Integration, sondern dauert in der Form an, dass sich einerseits Mitarbeitende in ihrer Arbeitsrolle weiterentwickeln und selbst verwirklichen wollen und andererseits die Organisationen bestrebt sind, ihre Mitarbeitenden weiter anzupassen.

## 7.1.3 Ziele der Personaleinführung

Nach KIESER liegt aus Organisationssicht eine erfolgreiche Einführung vor, wenn die Mitarbeitenden eine hohe Bindung an das Organisation entwickeln, die Organisationskultur verinnerlichen und angenommen und die fachlichen Fähigkeiten an die Erfordernisse der Stelle angeglichen haben. Zudem sollen sie sich mit Motivation und aktiv in das Organisation einbringen, um kreativ neu auftretende Probleme lösen zu können. Davon abgeleitet sind auch die Schaffung von Arbeitszufriedenheit und Produktivität der neuen Mitarbeitendes als weitere Ziele zu nennen.

## 7.1.4 Mögliche Maßnahmen zur Personaleinführung

### 7.1.4.1 Maßnahmen vor Arbeitsbeginn

Wenn die neuen Mitarbeitende vor Arbeitsaufnahme zu hohe Erwartungen in Bezug auf ihre neue Arbeitsstelle aufbauen, kommt es bei dem Aufeinandertreffen dieser Erwartungen und den tatsächlichen Gegebenheiten zu Enttäuschungen und negativen Überraschungen, dem so genannten Realitätsschock. Hier liegt laut den bisherigen empirischen Erkenntnissen einer der Hauptgründe für frühe Kündigung und innere Emigration. Im Rahmen einer realistischen Rekrutierung kann die Organisation bereits im Vorfeld diese enttäuschten Erwartungen reduzieren. Dem Bewerber werden dabei schon während des Auswahlverfahrens sowohl positive als auch negative Aspekte der Stelle möglichst realistisch vermittelt.

Damit bereits vor der eigentlichen Arbeitsaufnahme eine Bindung des Neulings zur Organisation entsteht und eventuell auftretende Probleme frühzeitig gelöst werden können, wird für die Zeit zwischen Vertragsabschluss und Arbeitsaufnahme eine aktive Betreuung durch die Organisation vorgeschlagen. Bereits in dieser Zeit sollen dem Mitarbeitende auch möglichst viele Informationen über seine neue Arbeitsumgebung zur Verfügung stehen. Als geeignete Maßnahmen werden dabei Einführungsschriften oder adäquate Informationsbroschüren, Arbeitsplatz- und Betriebsbesichtigungen und auch das Einweisungsgespräch mit dem direkten Vorgesetzten empfohlen.

Damit auch die fachliche Einarbeitung geordnet abläuft, empfiehlt sich die Erstellung eines Einarbeitungsplans. In diesem sollte

- die Reihenfolge der zu erledigenden Aufgaben,

- die Zeitabschnitte für ihre Erledigung,
- die Kriterien für die Beherrschung der Arbeitsaufgaben und
- auch zusätzlich angestrebte Qualifikation festgehalten werden.

Der Umfang und die Dauer solcher Pläne sollen den Anforderungen der Stelle entsprechend, am besten in Zusammenarbeit von Fachvorgesetzten und einzuarbeitendem Mitarbeitenden, gestaltet werden. Bei der Abwicklung sollen auch die individuellen Lernfortschritte der Neulinge Beachtung finden. Dem direkten Vorgesetzten der neuen Mitarbeitenden wird eine besonders herausragende Rolle im Einführungsprozess zugesprochen. Ihm obliegt vor allem die fachliche Einarbeitung, gleichzeitig muss er sich aber auch des besonderen sozial kulturellen Anpassungsprozess bewusst sein, in dem sich neue Mitarbeitende befinden. Daraus resultiert, dass er auf Neulinge individuell mit seinen Aufgabenstellungen und seinem Feedback eingehen muss. Um dafür die nötigen Fähigkeiten zu erlangen, werden vielfach besondere Schulungen für die Vorgesetzten empfohlen, in denen die besondere Situation der Personaleinführung nachgestellt wird. Inwieweit eine solche besondere Vorbereitung der Vorgesetzten durchgeführt wird, und ob in dieser auch von der Organisation Vorgaben für das Führungsverhalten vermittelt werden, ist insofern von besonderer Bedeutung.

Um ein Leistungsverhalten zu ermöglichen, müssen auch die sachlichen Arbeitsbedingungen im Sinne des direkten Arbeitsumfeldes stimmen. So sollte zum Beispiel der Arbeitsplatz eingerichtet sein, bevor die Mitarbeitenden eine neue Stelle antritt. Dieser hat neben der rein funktionalen Bedeutung meist noch eine psychologische Funktion da er für die Neulinge in der hektischen Anfangsphase ein Rückzugsgebiet darstellt.

#### 7.1.4.2 Maßnahmen zu Arbeitsbeginn

Um einen reibungslosen Verlauf der ersten Arbeitstage zu erreichen, bieten sich Checklisten für die direkten Vorgesetzten an, in denen vorgegeben wird, welche Aufgaben zu welcher Zeit erledigt werden müssen. Das vorgeschlagene Spektrum einer solchen Liste reicht von reinen Formalitäten über Betriebsbesichtigungen bis hin zur Einführung in die Arbeitsaufgabe und die Organisationsstruktur. Mithilfe dieses Instrumentariums kann vermieden werden, dass während einer stressbeladenen Begegnungsphase notwendige Informationen verloren gehen.

Insofern ist von Interesse, ob die Organisation den Vorgesetzten eine solche Liste zur Verfügung stellen und welche Einzelmaßnahmen gegebenenfalls durch diese abgedeckt werden. Zur Gestaltung des Arbeitsbeginns werden viele Maßnahmen diskutiert: Die persönliche Begrüßung durch die Führung können die Selbstverpflichtung der neuen Mitarbeitenden erhöhen und Zweifel über die Richtigkeit der Beitrittsentscheidung mindern. In dieselbe Richtung wirken Filmvorstellungen des Organisations und kleine Begrüßungspräsente, die den wichtigen ersten Eindruck über den neuen Arbeitgeber positiv beeinflussen. Vor allem für größere Organisation bietet es sich an, solche Maßnahmen innerhalb einer Einführungsveranstaltung zu bündeln, an der alle neuen Mitarbeitende eines bestimmten Zeitraumes teilnehmen. Auch die Anwesenheit des direkten Vorgesetzten am ersten Arbeitstag des Mitarbeitenden ist von besonderer Wichtigkeit, da die Begrüßung und Vorstellung zu seinen Aufgaben gehört und er zudem für ein ausführliches Gespräch zur Verfügung stehen sollte.

#### 7.1.4.3 Maßnahmen nach Arbeitsbeginn

Zur Erleichterung der fachlichen und sozialen Integration kann den neuen Mitarbeitenden ein erfahrener Kollege als Pate zur Seite gestellt werden. Dieser hat die Aufgabe über die geschriebenen und ungeschriebenen Gesetze der Organisation, über Arbeitsplatz und Umgebung zu informieren, die Integration in die Arbeitsgruppe zu unterstützen und bei der Einarbeitung zu helfen.

Das Patensystem ist nicht unumstritten, da hierbei zum einen die Gefahr besteht, dass sich der Pate zum Ersatzvorgesetzten aufspielt und zum anderen, dass der Vorgesetzte seine Aufgaben an den Paten delegiert und sich aus der Verantwortung für die Einführung zurückzieht.

Um die Entwicklung von Nachwuchsführungskräften zu unterstützen kann ein Mentorensystem eingesetzt werden. Hierbei übernimmt eine hierarchisch höher gestellte Führungskraft als Mentor für die Nachwuchskraft (Mentee) eine Beratungs- und Unterstützungsrolle. Diese beinhaltet eine Vorbildfunktion in persönlicher, fachlicher, sozialer und führungsmäßiger Hinsicht. Der Mentor soll grundsätzlich als neutraler Ansprechpartner auftreten und bei Problemen zwischen Vorgesetztem und neuen Mitarbeitenden vermitteln und zudem eine weitere, unabhängige Potenzialbeurteilung beisteuern.

Ein Mentorenkonzept stellt also auch ein Mittel der Karriereförderung dar, unterstützt das Anreizsystem und wirkt somit auf die Motivation der Neulinge. Für die Integration in das direkte soziale Umfeld kann die Existenz von informellen Maßnahmen hilfreich sein, da diese die Kommunikation im Team verbessern und ein „Wir-Gefühl“ erzeugen. Im Normalfall werden solche Maßnahmen spontan durch die Mitarbeitenden entstehen, es ist aber auch möglich, dass die Organisation solche Aktivitäten hervorrufen oder fördern, um aktiv in diesen Prozess einzugreifen. Denkbar in diesem Zusammenhang ist etwa das Initiieren eines Stammtischs für neue - und alte - Mitarbeitende, der Aufbau von Betriebssportgruppen oder das Fördern von sonstigen Aktivitäten, die den Aufbau sozialer Kontakte unterstützen.

Größeren Organisation empfiehlt SCHANZ zur Unterstützung des Einführungsprozesses, während des ersten Jahres der Organisationszugehörigkeit regelmäßig Seminare durchzuführen, in denen die fachliche, soziale und kulturelle Integration neuer Mitarbeitende gefördert wird. Ein Erfahrungsaustausch zwischen mehreren neuen Mitarbeitenden ermöglicht auch intraindividuelle Konflikte zu bewältigen und die Valenzen und Normen der Organisation eher zu erfassen. Hierbei ist die Einbeziehung bereits integrierter ehemaliger Neuer besonders hilfreich. Für die Untersuchung stellt sich die Frage, ob solche Seminare durchgeführt und welche Inhalte gegebenenfalls behandelt werden. Auf die Bedeutung des ?richtigen? Feedbacks für den Einführungsprozess als steuernde und motivierende Größe wird vielfach hingewiesen.

Ein weiterer Aspekt bei der Personaleinführung ist die Aktivierung des Innovationspotenzials neuer Mitarbeitende, das gerade in einer sich immer schneller wandelnden Umgebung einen beträchtlichen Teil des Humankapital darstellt. STIEFEL hält in diesem Zusammenhang den bloßen Hinweis auf ein bestehendes Betriebliches Vorschlagswesen für unzureichend und schlägt darüber hinausgehend die Durchführung von Innovationsgesprächen vor. Dem Neuling sollte die Erwartungshaltung der Organisation in Bezug auf eigene Innovationsimpulse durch den direkten Vorgesetzten kommuniziert werden.

#### 7.1.4.4 Evaluation des Einführungsprozesses

Zu einer systematischen Personaleinführung gehört auch eine kontinuierliche Evaluation der durchgeführten Maßnahmen. Die Ergebnisse einer solchen Erfolgskontrolle können zur Modifikation des bestehenden Induktionsprogramms oder zur Ergänzung um weitere Maßnahmen führen. Insofern liegt in einer systematischen Evaluation der Einführungspraxis auch immer der Ausgangspunkt für die Gestaltung eines neuen Einführungsprogramms. Evaluierungsobjekte können sowohl die neuen Mitarbeitenden als auch die Vorgesetzten und eventuell vorhandene Paten/Mentoren sein. Um eine Bewertung der Einführungspraxis vornehmen zu können, sollte auftretende Fluktuation sowohl quantitativ als auch qualitativ erhoben werden. KIESER sieht in der Befragung von neuen Mitarbeitenden, vor allem von denjenigen, die das Organisation bereits nach kurzer Zeit wieder verlassen, den wichtigsten Ansatzpunkt für die Evaluierung des Einarbeitungsprogramms. Hierbei sollte die Befragung innerhalb eines Austrittsinterviews erfolgen, bei denen die Ergebnisse, in übergreifenden Kategorien zusammengefasst, innerhalb einer Fluktuationsstatistik gesammelt werden. Auch die Arbeitszufriedenheit neuer Mitarbeitende liefert in diesem Zusammenhang wertvolle Erkenntnisse, da diese sowohl mit der Fluktuationsbereitschaft als auch mit der Arbeitsleistung der Mitarbeitende in engem Zusammenhang steht. Damit kann sie zur Fortschrittskontrolle des Personaleinführungsprozesses herangezogen werden.

## 7.2 Personalfreisetzung

Personalfreisetzung ist die Verringerung der Anzahl der Mitarbeitenden einer Organisation oder Teilen davon. Sie wird erforderlich, wenn der Personalbestand größer ist als der Personalbedarf. Personalfreisetzung ist eine Form der Personalflexibilisierung (PF).<sup>118</sup>

### 7.2.1 Personalfreisetzung als eine Form der Personalflexibilisierung

PF bedeutet den Abbau einer personellen Überdeckung in quantitativer, qualitativer, örtlicher und zeitlicher Hinsicht.<sup>119</sup> Die Ausgangsinformation einer PF ist ein negativer Nettopersonalbedarf, also die Differenz aus aktuellem Personalbestand und Personalbedarf. PF ist dabei nicht gleichzusetzen mit einer Kündigung, sie besagt lediglich, dass ein weiterer Verbleib des Stelleninhabers auf seiner jetzigen Stelle auszuschließen ist. So sind PF keineswegs ausschließlich durch die Beendigung sondern auch über die Änderung bestehender Arbeitsverhältnisse realisierbar.

Man kann somit zwischen einer PF mit und ohne Personalbestandsreduktion unterscheiden. Eine Freisetzungsmassnahme mit Bestandsreduktion wäre z.B. die Entlassung von Mitarbeitenden. Zu unterscheiden sind ferner einzelfall- und gruppenbezogene Freisetzungsmassnahmen. Zu beachten ist auch die zeitliche und strategische Ausrichtung der Personalfreisetzung. Hierbei lassen sich die reaktive und die antizipative Personalfreisetzung unterscheiden.

#### **Reaktive Personalfreisetzung**

Bei dieser Vorgehensweise wartet die Organisation, bis die Freisetzungursache eingetreten ist, und wählt dann unter der begrenzten Anzahl von Verwendungsalternativen einer reaktiven Freisetzung aus. Reaktive Personalfreisetzung stellt meist eine personalreduzierende Massnahme dar und ist mit der Entlassung als dominante Verwendungsalternative methodisch einfach. Sie setzt fast keine prognostischen und planerischen Vorarbeiten voraus. Soziale Härten für das freigesetzte Personal sind unvermeidbar und werden bei reaktivem Personalabbau von der Organisation auch in Kauf genommen.

#### **Antizipative Personalfreisetzung**

Hier prognostiziert man die Freisetzungursachen frühzeitig, um dann bereits zum Planungszeitpunkt festzulegen, wie das nicht mehr benötigte Personal bis zum Planungshorizont abgebaut oder anderweitig verwendet werden kann. Auf diese Weise sollen Personalüberhänge vermieden oder vorzeitig so abgebaut werden, dass Entlassungen umgangen werden. Es handelt sich somit weitestgehend um beschäftigungserhaltende Massnahmen. Antizipative Freisetzung befasst sich vorrangig mit sozial verträglichen Verwendungsalternativen für freigesetztes Personal und übernimmt so die Funktion eines Risikopuffers vor allem gegen Sozialplanrisiken. Zwar ist der Planungsaufwand bei diesem Ziel höher, dafür treten jedoch soziale Härten in geringerem Masse als bei reaktiven Verwendungsalternativen auf. Die Anzahl der Verwendungsalternativen einer antizipativen Freisetzungplanung ist wesentlich höher als diejenige einer reaktiven Planung.

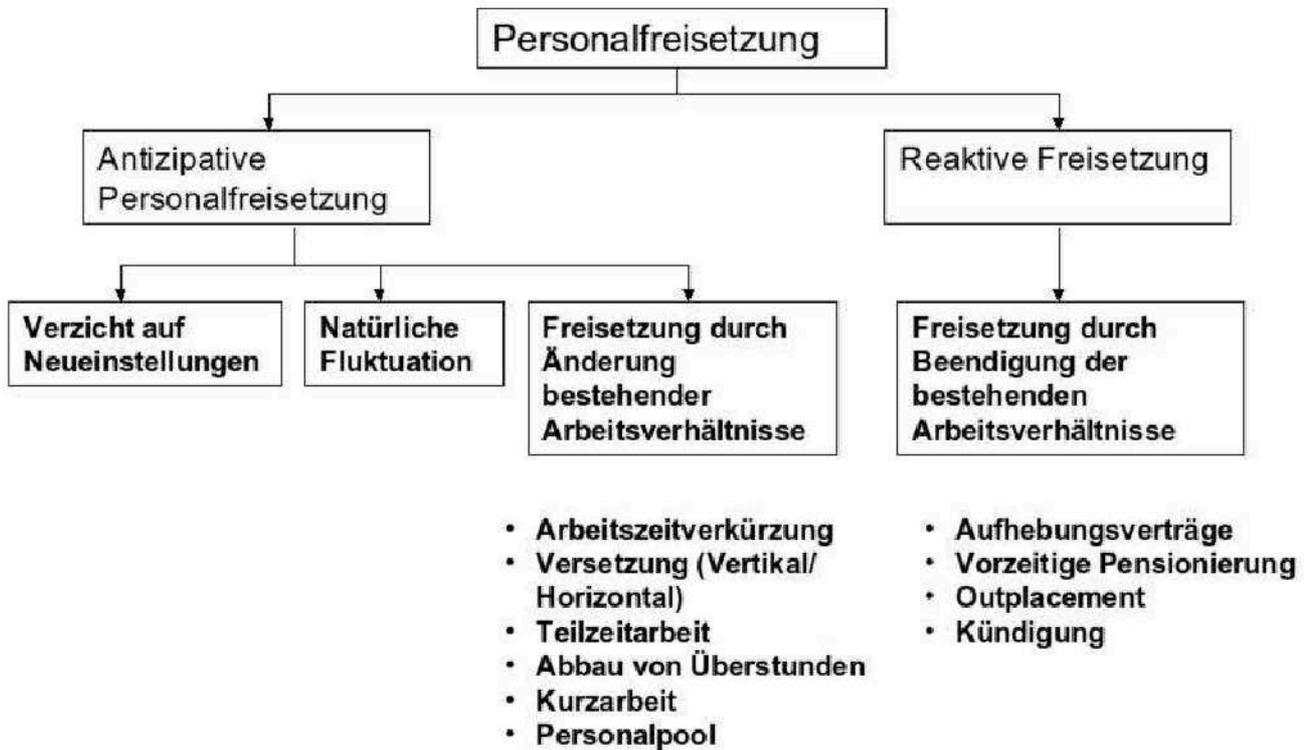


Abb. 7.1: Instrumente der Personalfreisetzung

## 7.2.2 Outplacement

„Outplacement (OP) ist die Beseitigung quantitativer, qualitativer, zeitlicher und örtlicher personeller Überkapazitäten in der gesamten Unternehmung oder in einzelnen Unternehmensbereichen.“<sup>120</sup> Nach Meyers Lexikon Online ist Outplacement:

„das, von einem Unternehmen initiiertes und finanziertes Programm mit dem Ziel, gekündigte Arbeitnehmer (in der Regel Führungskräfte) bei der Bewältigung der Trennung vom Unternehmen und einer zügigen Wiedereingliederung ins Berufsleben zu unterstützen. Das meist von externen Beratungsunternehmen betriebene Outplacement umfasst Aushandeln der Modalitäten des Ausscheidens, Erstellen individueller Qualifikationsprofile sowie Unterstützung bei Stellensuche und Bewerbung.“<sup>1</sup>

Mayrhofer charakterisiert diese Konzept wie folgt: „Outplacement behandelt die Trennung von Individuum und Organisation, welche als Ereignis mit vielfältigen Konsequenzen für alle Beteiligten gesehen wird; unter Einsatz verschiedener Methoden und Instrumente wird versucht den unterschiedlichen Interessen und Bedürfnissen der Beteiligten je nach Ansatz mit unterschiedlicher Gewichtung Rechnung zu tragen.“<sup>121</sup>

Trennung\* ist die Beendigung eines Arbeitsverhältnisses durch Kündigung oder Aufhebungsvertrag.

Outplacement war zunächst nur Führungskräften der mittleren und oberen Ebene vorbehalten, wurde aber mit der wachsenden Verbreitung auch auf weitere Zielgruppen ausgedehnt und umfasst heute alle Hierarchieebenen.

Unter Outplacement ist also ein Instrument zu verstehen, welches der Organisation und dem Mitarbeitenden unter Federführung eines Beraters eine einvernehmliche Trennung unter sozialverantwortlichen Aspekten ermöglicht; der ausscheidende Mitarbeitende soll aus einem ungekündigten Arbeitsverhältnis heraus bei der Suche nach einer seinen Eignungen und Neigungen entsprechenden Aufgabe in einem anderen Unternehmen systematisch unterstützt werden, ohne seine finanzielle Absicherung aufgeben zu müssen. Die Organisation sucht dabei direkt oder mit Hilfe externer Berater die Kooperation mit anderen Organisationen, um diese zur Aufnahme des zu entlassenden Personals zu veranlassen. Für die Mitarbeitenden liegt der Vorteil dieses Instrumentes primär in einer finanziellen Absicherung. Gleichzeitig wird ihnen jedoch auch Hilfestellung bei der Verarbeitung psychischer Probleme gewährt, z.B. durch die Stärkung des Selbstwertgefühls und die Unterstützung bei der inneren Überwindung der Trennung. Ferner wird eine Minimierung der negativen Auswirkungen auf die sozialen Beziehungen des ehemaligen Mitarbeiters durch den Miteinbezug der Familie oder von Freunden in den Outplacementprozess erreicht. Der Betroffene hat somit die Chance, sich bezüglich seines Berufes und seiner Karriere neu zu orientieren und erlebt die Trennung von der bisherigen Organisation als normalen Eingriff in seine Berufsbiographie. Als Formen des Outplacement werden Instrumente der Einzel- und Teamberatung eingesetzt:

Tab. 7.2: Formen des Outplacements

Art	Instrumente
-----	-------------

<b>Einzelberatung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantieprogramm</li> <li>• zeitlich limitierte Einzelberatung</li> <li>• Karriereberatung</li> </ul>
<b>Teambberatung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gruppenberatung</li> <li>• Transferagentur</li> <li>• Transfergesellschaft</li> </ul>

### 7.2.3 Personalfreisetzungplanung

Zur Durchführung der Personalfreisetzung bedarf es einer adäquaten Planung. Gegenstände dieser Personalfreisetzungplanung sind die Festlegung wegfallender Stellen und die Planung von Verwendungsalternativen für das freigesetzte Personal. Aufgrund ihres ersten Gegenstands stützt sich die Planung der Personalfreisetzung auf die Personalbedarfs- und Personalbestandsplanung. Die Menge der Verwendungsalternativen wächst, je früher man als Konsequenz von Bedarfs- und Bestandsplanung nicht mehr benötigtes Personal identifiziert. Aufgrund ihres zweiten Gegenstands benötigt sie als Komplement die organisationsinterne Personalrekrutierungs- und -zuweisungsplanung sowie die Personalentwicklungsplanung. Als Methode der Personalfreisetzungplanung wird hier die zielorientierte Konstruktion und Auswahl von Personalverwendungsalternativen neben der Bestimmung des Freisetzungsbedarfs durch Saldieren von Bedarf und Bestand je Personalkategorie bezeichnet.

Personalfreisetzungplanung erschöpft sich daher nicht in der Saldierung von geringem Bedarf und zu hohem Bestand je Personalkategorie. Sie ist vielmehr schwerpunktmässig eine Planung von Verwendungsalternativen für das freigesetzte Personal auf geeigneter Informationsbasis.

### 7.2.4 Ansätze zum Abbau von personellen Überkapazitäten

Notwendige Maßnahmen der PF sind möglichst frühzeitig einzuleiten. Nur auf diesem Wege lässt sich die bestmögliche Anpassung der bestehenden Dienst- / Arbeitsverhältnisse an die veränderten Rahmenbedingungen erreichen. Auf einschneidende Maßnahmen sollte dabei möglichst verzichtet werden.

Kann auf schwerwiegende Einschnitte nicht verzichtet werden, ist auf die sozialverträgliche Ausgestaltung der Freisetzung zu achten.<sup>122</sup> Dieses Vorgehen trägt wesentlich dazu bei, negative Folgen für die betroffenen Mitarbeitenden zu kompensieren oder wenigstens abzumildern. In diesem Zusammenhang sind auch die Bemühungen um eine frühzeitige Information der betroffenen Mitarbeitenden und des Personalrates zu sehen.

## 7.3 Ausgliederungsplanung

Unter einer Ausgliederung versteht man die Übertragung wesentlicher Kompetenzen des bisherigen Rechtsträgers Bund bzw. Land auf einen neu geschaffenen Rechtsträger. Als Rechtsträger bieten sich entweder Kapitalgesellschaften (GmbH, AG) oder öffentlich-rechtliche Anstalten (Körperschaften öffentlichen Rechts) an. Vor einer Ausgliederung muss eine Reihe von Kriterien, wie zB die Prüfung von Alternativen, die Vornahme einer Kosten-Nutzen-Analyse, die Erstellung eines zielorientierten Ausgliederungskonzepts und die regelmäßige Evaluierung der Zielerreichung, erfüllt werden. Ausgliederungen werden im Zusammenhang mit Verwaltungsreformen häufig als Allheilmittel genannt. Analysiert man bisherige Ausgliederungen, so können nur wenige als sehr erfolgreich bezeichnet werden. Bei den restlichen zeigt sich, dass entweder das Geschäftskonzept den Anforderungen nicht ausreichend entsprochen hat, oder dass die organisatorische Vorbereitung (z.B. Implementierung von Controllinginstrumenten, Führungskultur, etc.) nicht ausreichend geplant war. Nur eine gesamtheitliche Ausgliederungsplanung und -durchführung gewährleistet eine erfolgreiche überlebensfähige Organisation. Eine Ausgliederung bedeutet in der Anfangsphase häufig auch Reorganisation, Geschäftsprozessoptimierung, Einführung von Controllinginstrumenten und Coachingbedarf.

### 7.3.1 Formen der Ausgliederung

Als Folge einer strategischen Zielbestimmung lassen sich folgende Instrumente unterscheiden:

Unter Privatisierung versteht man nicht nur den Verkauf öffentlichen Eigentums an private Dritte, sondern auch die Umwandlung eines öffentlichen Eigenbetriebs in eine GmbH oder die Fusion mehrerer Eigenbetriebe zu einer neuen, privaten Rechtsform.

Ein Betriebsübergang ist grundsätzlich die Übertragung einer Organisationseinheit auf einen anderen Rechtsträger. Der neue Inhaber kann auch eine neu gegründete GmbH sein. Typischer Fall eines Betriebsübergangs ist die organisatorische Ausgliederung von Teilen der öffentlichen Verwaltung und deren Überführung in private Rechtsformen.

*Outsourcing* liegt vor, wenn Aufgaben an ein fremdes Unternehmen vergeben werden, die bisher in der eigenen Organisation durchgeführt wurden.

In einigen Bundesländern können die Kommunen und Zweckverbände rechtlich selbständige Kommunalunternehmen als Anstalten des öffentlichen Rechts errichten. Auch bestehende Regie- und Eigenbetriebe können in Kommunalunternehmen umgewandelt werden.

## 7.3.2 Folgen der Ausgliederung für das Personal

In einer Studie für die Gewerkschaft öffentlicher Dienst (GÖD) in Österreich werden Auswirkungen beschrieben, wobei hier zu Grunde gelegt wird, dass die Verhältnisse in der Bundesrepublik Deutschland ähnlich gelagert sind.<sup>123</sup> Die Autoren unterscheiden folgende Bereiche:

### 7.3.2.1 Flexibilität der Personalpolitik und Förderung der Humanressourcen

Ausgliederungen bringen in der Regel neue rechtliche Bedingungen für die Beschäftigten und ermöglichen damit mehr Flexibilität in der Personalpolitik. Einige Gruppen von Mitarbeitenden können dadurch zu Verlierern werden und sollten gegebenenfalls angemessen kompensiert werden. Neuaufnahmen von Mitarbeitenden erfolgen nach Ausgliederungen meist auf privatrechtlicher Basis, die Arbeitsverhältnisse unterliegen damit nicht den dienst-, besoldungs- und haushaltsrechtlichen Bindungen der öffentlichen Verwaltung (z.B. Stellenplan, Mitwirkungsbefugnisse oberster Organe).

Für viele Fragen im Zusammenhang mit einer Ausgliederung sind die Qualität des Managements, die Organisationskultur und das Ausbildungsniveau der Mitarbeiter von zentraler Bedeutung. Dies gilt insbesondere dann, wenn sich das Unternehmen vorher nicht in einem kompetitiven Umfeld bewegt hat. Je weniger dies der Fall war, umso mehr müssen Bemühungen in Richtung Organisations- und Personalentwicklung unternommen werden, um die dazu vorhandenen Ressourcen zu entwickeln. Derartige Maßnahmen sollten bereits im Ausgliederungskonzept berücksichtigt werden. Zu prüfen ist, ob die Qualifikationen der ArbeitnehmerInnen in betriebswirtschaftlichen Belangen den Anforderungen eines privatwirtschaftlich ausgerichteten Unternehmens entsprechen. Damit sind Fragen nach Konzepten zu Personalentwicklung, Organisationsentwicklung, Controlling, Transparenz und Kontrolle zu stellen.

Die Auswirkungen auf die Belegschaft sind möglichst detailliert darzustellen (Personalreduktion, Segmentierung der Belegschaft, flexiblerer Personaleinsatz, dienst- und versorgungsrechtliche Veränderungen, Fragen der Personalentwicklung, Übertrittregelungen, Rolle der Belegschaftsvertretung u. a. m.).

### 7.3.2.2 Dienstrechtliche und arbeitsrechtliche Rahmenbedingungen, Mitbestimmungsaspekte

Auch wenn durch eine Ausgliederung nicht in bestehende Verträge eingegriffen wird, sollte dennoch den Mitarbeitenden die Möglichkeit der Übernahme in ein neues System gegeben werden. Um Übertritte in neue Dienstrechts- und Gehaltsschemen zu fördern wurden in bisherigen Ausgliederungen Boni (z.B. höhere Einstufung, Ausgleichszahlungen) gewährt. Allerdings wurde bisweilen eine echte Wahlmöglichkeit durch „Versteinerung“ des alten Dienstrechts eingeschränkt.

Durch Ausgliederungen werden auch für die Belegschaftsvertretung andere Rechtsgrundlagen gültig. Es findet ein Wechsel vom Personalvertretungsrecht in das Betriebsverfassungsgesetz statt, was teilweise Übergangsbestimmungen nötig macht; die Mitbestimmungsstrukturen können dadurch komplexer werden und Unsicherheiten entstehen. In diesem Zusammenhang bemerkt Schneider:

„Für die Arbeitnehmer, die Interessenvertreter und die Gewerkschaft ÖTV haben diese organisatorischen Dezentralisierungen erhebliche Auswirkungen. Während die dezentrale Ressourcenverantwortung zu einer Verlagerung wichtiger Entscheidungen in die Fachbereiche führt und es also zu einer Aufwertung dezentraler Personalratsgremien (und tendenziell auch der Beschäftigtenbeteiligung) kommt, bedeutet die formelle Privatisierung einen formalen Bruch zwischen den Arbeitnehmern bzw. ihren Interessenvertretern in den Ausgliederungen und dem Gesamtpersonalrat. Die Beziehungen der nach dem BetrVG zu bilden den Betriebsräte und dem Gesamtpersonalrat sind ihrer Natur nach freiwillig. In jedem Fall führt also die organisatorische Dezentralisierung zu einer Differenzierung der bislang von relativ großer Einheitlichkeit geprägten Interessenvertretungsstruktur im kommunalen Sektor. Der Gewerkschaft geht damit der zentrale Ansprechpartner verloren und ihren Gremien (Kreisvorstand usw.) kommen neue Funktionen der Koordinierung von Interessenvertretungshandeln im „Konzern Stadt, zu. Sowohl auf Arbeitgeber- als auch auf Arbeitnehmerseite kommt es also zu einer Ausdifferenzierung neuer Verhandlungsbeziehungen.“(s. Abb. 7.2<sup>124</sup>).

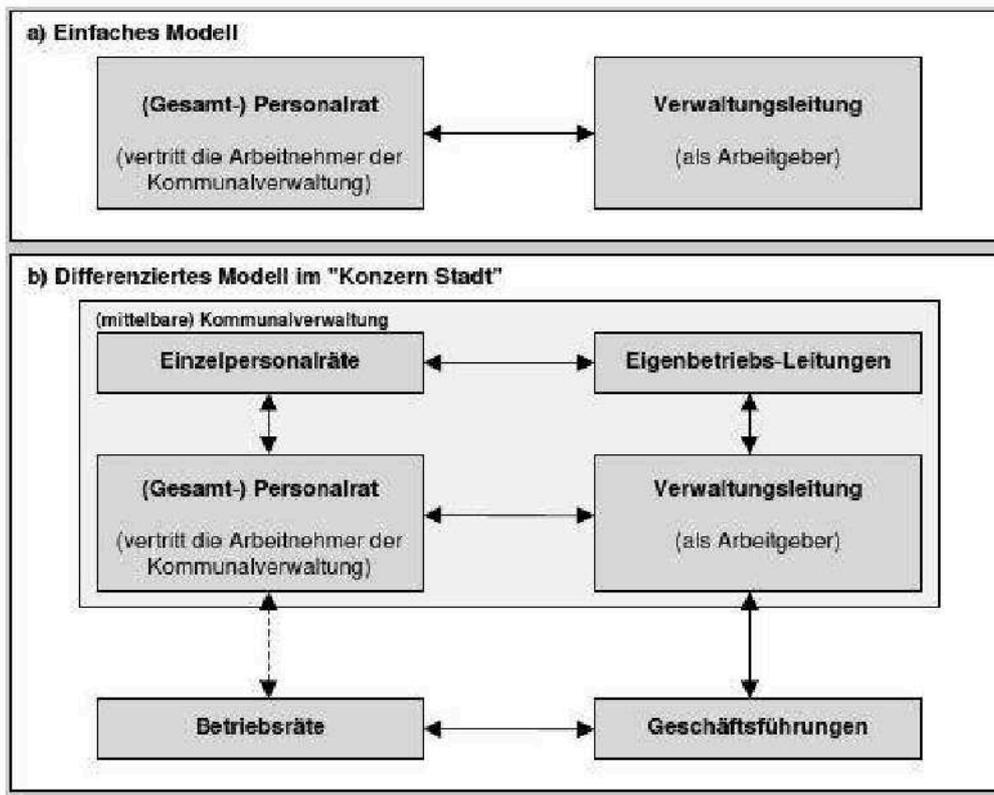


Abb. 7.2: Veränderung der betrieblichen Arbeitsbeziehungen

## 7.4 Personalentwicklung

### 7.4.1 Definition

#### 7.4.1.1 Entwicklung

Der Begriff Personalentwicklung <sup>125</sup> (PE) tauchte erstmals Anfang der 70er Jahre in der deutschsprachigen Literatur auf und fand ab den 80er Jahren Eingang in die betriebliche Praxis in Anlehnung an die bereits seit den 60er Jahren in den USA angewendeten Personalstrategien um das so genannte Management Development.

Bei Hackstein et al. <sup>126</sup> lässt sich erstmals in der deutschsprachigen Literatur explizit die Verwendung des PE-Begriffs sowie eine konzeptuelle Annäherung feststellen. Hierbei werden der Personalentwicklung die Aufgabenstellungen berufliche Aus- und Fortbildung sowie Umschulung zugewiesen. Kolvenbach <sup>127</sup> stellt erstmals ein Grundmodell der Personalentwicklung vor.

In den USA entwickelten sich unter der Bezeichnung Management Development (MD) in zahlreichen Großunternehmen Ansätze zur systematischen und planmäßigen mitarbeiterbezogenen Förderung und Entwicklung. Hierbei beschränkte sich Management Development zunehmend weniger auf das Top-Management, sondern erreichte nach und nach auch andere Gruppen wie Vorarbeiter und Meister.

Schein beschreibt MD „as the problem of how an organization can influence the beliefs, attitudes and values (hereafter simply called attitudes) of an individual for the purpose of „developing“ him, i.e., changing him in a direction which the organization regards to be in his own and the organization's best interests.“ <sup>128</sup>

Anders als in Europa setzte sich in den USA immer stärker die These „Leaders are made - not born“ durch. Es erfolgte ein Paradigmenwechsel in der betrieblichen Personalpolitik amerikanischer Unternehmen: von der rein funktionalen und traditionellen Personalarbeit hin zu einem HRM (s. Abschn. 2.1). Die zunehmende Komplexität von Personalentscheidungen und vor allem die gegenüber der japanischen Wirtschaft immer offensichtlicher werdenden Produktivitätsprobleme in den USA forcierten Anfang der 80er Jahre die Diskussion um integrative betriebliche Personalstrategien. Im Vordergrund standen dabei Ansätze des HRM, die Hilfestellungen hinsichtlich des strategischen Einsatzes der Humanpotenziale im Unternehmen geben sollten.

Obwohl die HRM-Ansätze auch in Europa eine breite Resonanz erfuhren, so verlief die HRM-Diskussion in Deutschland im Vergleich zu beispielsweise jener in Großbritannien wesentlich zurückhaltender. Ursächlich dafür sind spezifische Rahmenbedingungen und Besonderheiten.

#### 1. spezifische Rahmenbedingungen

- das System der Arbeitsbeziehungen in Deutschland ist traditionell durch Kooperationsgedanken (*Konsensprinzip*) geprägt (Betriebsverfassungsgesetz und Mitbestimmungsgesetz (Regierung Brandt/Scheel)).

- Paradigmenwechsel in der Personalpolitik deutscher Unternehmen in den 70er Jahren: Aufgabe des Sozialisationskonzeptes zugunsten des Angleichungskonzeptes Humanisierung der Arbeit (HdA)
2. Besonderheit Vorhandensein eines traditionellen und breit akzeptierten Systems der Berufsausbildung in Deutschland (systematischer Qualifikationsaufbau und sicherung)

Der Personalentwicklungsbegriff fand in den 80er Jahren Eingang in die deutschen Unternehmen. „Der Begriff Personalentwicklung ist noch neu und kam eigentlich erst in die Diskussion, als die fortschreitende technische Entwicklung die Tätigkeitsinhalte traditioneller Berufe immer stärker veränderte, als immer neue Technologien und Werkstoffe neue Fertigungsverfahren und Arbeitsformen hervorbrachten und der Änderungsprozess auch auf Verwaltungsbereiche übergriff, wo z.B. die Einführung von Datenverarbeitungsanlagen zu grundlegenden Veränderungen führte., , so formulierte Bisani <sup>129</sup>

### 7.4.1.2 Aktuell

Nach Becker <sup>130</sup> umfasst PE „...alle Maßnahmen der Bildung, der Förderung und der Organisationsentwicklung, die von einer Person oder Organisation zur Erreichung spezieller Zwecke zielgerichtet, systematisch und methodisch geplant, realisiert und evaluiert werden.“

PE umfasst nach Klimecki/Gmür <sup>131</sup> „...alle Maßnahmen, mit denen neue Qualifikations- und Motivationspotentiale bei den bisherigen Organisationsmitgliedern erzeugt und dadurch für das Unternehmen aktiviert werden.“  
Zusammenfassend lässt sich damit feststellen, dass PE die Gewinnung und Sicherung von Potentialen und die bewusste Gestaltung von Lern- und Veränderungsprozessen umfasst und damit

- integraler Bestandteil der Organisationsstrategie
- ausgerichtet auf Einzelpersonen, Teams und die Organisation als Ganzes
- Aufgabe des Einzelnen, der Führungskraft und der Organisation

ist.

Im folgenden Abschnitt sollen deshalb die Inhalte der PE näher betrachtet werden.

## 7.4.2 Inhalte der Personalentwicklung

Nach Bisani baut die menschliche Leistung „...auf drei Faktoren auf: Wissen, Können und Verhalten.“ <sup>132</sup>

### 7.4.2.1 Begriffserklärung

Im Personalmanagement bedeutet menschliche Leistung im Unterschied zur Befähigung bzw. dem Leistungspotenzial alles, was Mitarbeitende zur Organisation beitragen (positiv oder negativ), somit

- die Arbeitsergebnisse (im Sinne Produkte),
- die Wirkungen des Tätigwerdens (im Sinne Outcome) insbesondere bei entsprechenden Zielvereinbarungen / ergebnisorientierter Führung,
- die Folgen, die Art und Weise des Tätigwerdens und des Verhaltens auf andere Organisationsmitglieder (gleichgestellt, vorgesetzt oder unterstellt), auf Kunden/Bürger.

Der Beitrag einer Person zur Gesamtleistung einer Personengruppe wird von den Leistungsanforderungen mitbestimmt, die diese Gruppe und die Umwelt an Person richten. Den Leistungsanforderungen steht das Leistungsangebot der Arbeitsperson gegenüber, das sich aus Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft zusammensetzt.

Allgemein ausgedrückt handelt es sich bei der Leistungsfähigkeit um das Gesamtniveau der verfügbaren individuellen Leistungsvoraussetzungen, die für die Bewältigung von Leistungserwartungen eingesetzt werden können. Individuelle Leistungsfähigkeiten sind z.B.: Konstitution, Erfahrung, Grundfähigkeiten, Kenntnisse und erworbene Fähigkeiten.

Ein weiterer wichtiger Faktor ist die Leistungsbereitschaft, das bedeutet: ist der Mensch überhaupt bereit sein volles Leistungspotenzial auszuschöpfen. Mitentscheidend für die Leistungsbereitschaft sind die physiologischen (Disposition) und die psychologischen Aspekte (Motivation).

Tab. 7.3: Menschliche Leistung

Leistungsfähigkeit	Leistungsbereitschaft
--------------------	-----------------------

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eigenschaften und Grundfertigkeiten</li> <li>– Anlagen und geschlechtsspezifische Unterschiede</li> <li>– Gesundheit</li> <li>– Training</li> <li>– Alter</li> <li>• Erworbene Kenntnisse und Fähigkeiten</li> <li>– Ausbildung</li> <li>– Erfahrung</li> <li>– Übung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Physiologische Leistungsbereitschaft (Disposition)</li> <li>– Tages-, wochen- und jahreszeitliche Schwankungen</li> <li>– Wetter</li> <li>– Physikalische Umgebung (Lärm, Klima, etc.)</li> <li>– Hormonelle Schwankungen</li> <li>• Psychologische Leistungsbereitschaft (Motivation)</li> <li>– Generelle Einstellung zur Arbeit</li> <li>– Stimmungslage</li> <li>– Personenumgebung</li> <li>– Privatsphäre</li> </ul>
---	---

#### 7.4.2.2 Wissen, Lernen und lebenslanges Lernen

An dieser Stelle sollen die Begriffe Wissen, Lernen und Lebenslanges Lernen erläutert bzw. voneinander abgegrenzt werden: Wissen ist „... die Gesamtheit der Kenntnisse und Fähigkeiten, die Individuen zur Lösung von Problemen einsetzen. Wissen stützt sich auf Daten und Informationen, ist im Gegensatz zu diesen jedoch immer an Personen gebunden.“<sup>133</sup> Eine differenzierte Abgrenzung von Wissen zu Daten und Information wird deshalb notwendig, um den Begriff Wissen besser verstehen zu können. Diese Abgrenzung erscheint insofern zweckdienlich, da viele Organisationen keine Trennlinie zwischen diesen Begriffen zu ziehen vermögen und infolge dessen eine reine Datensammlung oft als Wissensmanagement missverstehen.

Zeichen sind bspw. Buchstaben oder Ziffern, die durch Ordnungsregeln zu Daten werden. Daten bestehen aus Zeichen und kennzeichnen einzelne objektive Fakten zu Ereignissen oder Vorgängen. Daten werden durch Aufwertung zu Informationen, wenn ihnen ein Bedeutungsgehalt hinzugefügt wird. Informationen sind demzufolge mit Bedeutung und Zweck versehene Daten und dienen aus betriebswirtschaftlicher Sicht zur Vorbereitung von Entscheidungen und Handlungen. Erst durch die zweckorientierte Vernetzung von Information entsteht Wissen, welches dem Träger ermöglicht, Entscheidungen zu treffen und Handlungsvermögen aufzubauen. Solche wissenserzeugenden Aktivitäten vollziehen sich in den Köpfen von Menschen und im Rahmen zwischenmenschlicher Beziehungen. Ein bedeutsamer Unterschied zwischen Daten und Informationen einerseits sowie dem Wissen andererseits liegt darin, dass erstere meist schriftlich und personenunabhängig erfasst, sowie verfügbar gemacht werden können, während Wissen in der Regel an Personen gebunden und oft schwer zugänglich ist.

Wissen kann in individueller Form vorliegen und ist dann grundsätzlich an Personen gebunden. In kollektiver Form ist Wissen in den Prozessen, Routinen, Praktiken und Normen von Organisationseinheiten oder Arbeitsgruppen zu finden. Eine weitere, für das Wissensmanagement wesentliche Wissensform findet sich im Begriffspaar implizites und explizites Wissen. Implizites Wissen stellt das persönliche Wissen eines Individuums mit Idealen, Werten und subjektiven Einsichten dar. Explizites Wissen ist dagegen methodisch, systematisch und liegt in artikulierter Form vor. Es kann mittels Informations- und Kommunikationstechnologie verarbeitet und verbreitet werden.

Das Grundproblem des Wissensmanagement ist die Überführung von implizitem in explizites Wissen. Erst dann ist es für die Organisation verfügbar und somit über einzelne Personen oder Personengruppen hinaus nutzbar. Wissen kann intern in der Organisation vorhanden sein oder extern bei Beratern oder Kooperationspartnern der Organisation lokalisiert sein. Unter Lernen versteht man den bewussten und unbewussten, individuellen oder kollektiven Erwerb von geistigen, körperlichen, sozialen Kenntnissen und Fertigkeiten oder Fähigkeiten. Lernen kann außerdem als ein Prozess der relativ stabilen Veränderung des Verhaltens, Denkens oder Fühlens aufgrund von Erfahrung (verarbeiteter Wahrnehmung der Umwelt oder Bewusstwerdung eigener Regungen) aufgefasst werden.

Der Begriff des Lernens hat eine Vielzahl von theoretischen Diskussionen angestoßen. U.a. gehören hierzu:

- Lernen als Voraussetzung für die Bewältigung einer realen Situation
- Lernen im schulischen Umfeld als Ursache für kohärente Admision
- Lernen als Prozess vom Subjektstandpunkt aus betrachtet
- Lernen als Prozess betrachtet aus Sicht der Gehirmpathologie
- Allgemeine Bedingungen des Lernens
- Voraussetzungen für das Gelingen von Lernen
- Umstände, die Lernen verhindern
- Lernen als Lernergebnisse liefernd, die überprüft werden
- Diagnose von Ausgangszuständen und Lernergebnissen
- Gestaltung von Situationen, die Lernen ermöglichen und fördern sollen
- Notwendigkeit von Grundbedingungen, auf deren Basis Lernen erst stattfinden kann.

Zum Grundinstrumentarium des Lernens gehören neben dem Lernprozess auch die Fähigkeit zur Erinnerung (Gedächtnis) und des Abrufens (der Anwendung von Erlerntem). Jedoch ist Lernen mehr als das reine Abspeichern von Informationen. Lernen beinhaltet die Wahrnehmung der Umwelt, die Verknüpfung mit Bekanntem (Erfahrung) und das Erkennen von Regelmäßigkeiten (Mustererkennung).

Individuelles Lernen ist ein psychischer Prozess. Kollektives Lernen ist ein sozialer Prozess, mit den Ausprägungen als

1. Lernen in Gruppen (Team),

2. Lernen innerhalb einer Organisation als Lernen organisatorischer Subsysteme, und zwar in
  - formellen Subsystemen (organisatorische Teilbereiche, Abteilungen)
  - informellen Subsystemen (über Abteilungsgrenzen hinweg bestehende Netzwerke)
3. bezogen auf die gesamte Organisation: organisationales Lernen als Spezialfall kollektiven Lernens

Zahlreiche Studien verweisen darauf, dass ein auf Wissen fixiertes (schulisches) Lernen heute nicht mehr ausreicht - nicht zuletzt wegen des Wandels in der Gesellschaft und der veränderten Lern-Ausgangslage. In einer UNESCO-Studie werden vier Prinzipien des Lernens genannt (Kompetenzmodell).<sup>134</sup> Die Prinzipien dieses Lernens werden in vier Dimensionen gefasst. Diese gründen auf dem Prinzip Lernen lernen in selbstverantwortlicher Weise:

- Sachkompetenz ⇒ Lernen, wissen zu erwerben (*learning to know*)
- Methodenkompetenz ⇒ Lernen, zu handeln (*learning to do*)
- Selbstkompetenz ⇒ Lernen für das Leben (*learning to be*)
- Sozialkompetenz ⇒ Lernen zusammenzuleben (*learning to live together*)

Dieser Bildungsbegriff versteht sich als ganzheitliche Vision von Erziehung und unterstreicht die Bedeutung des Erwerbs von sozialen Kompetenzen, neben dem im formalen Bildungswesen vorrangigen Wissenserwerb. Damit soll erreicht werden, dass

- nicht zu viel träges Wissen produziert wird, das zwar erworben, aber nicht in adäquater Weise zur Anwendung gebracht werden kann, da es in abstrakten Bezügen angeeignet wurde, die mit der konkreten Anwendungssituation wenig zu tun haben,
- Lernstrategien für ein lebenslanges Lernen vermittelt werden,
- mehr verständnisorientiert und weniger wissensbezogen unterrichtet und gelehrt wird.

In unserer schnelllebigen Welt erlangt Lernen eine gesteigerte Bedeutung. Eine Grundausbildung reicht längst nicht mehr für ein herausforderndes und existenziell gesichertes Leben. Berufliche Weiterbildung, eine neue Allgemeinbildung und das Auftreten als Persönlichkeit sind Forderungen der Zeit. Demokratische Gesellschaften haben sich verpflichtet, Bildung allen zu ermöglichen. Die Bereitschaft zum lebenslangen Lernen kann als Grundhaltung vieler Menschen vorausgesetzt werden. Lebenslanges Lernen ist in der Erwachsenenbildung ein Begriff mit einer längeren Tradition und war zumindest in den 1960er und 1970er Jahren mit einer bestimmbar Zielsetzung verknüpft. In der aktuellen bildungspolitischen Situation steht die Renaissance des Begriffs für ein bildungspolitisches Programm der tiefgreifenden Veränderung der Erwachsenen- und Weiterbildung. Die aktuellen bildungspolitischen Intentionen auf bundesrepublikanischer und europäischer Ebene zielen auf den Umbau des Systems der Organisationsformen, der didaktischen und methodischen Praktiken und der Formen des Lernens in der Erwachsenen- und Weiterbildung, streben eine neue Professionalität und neue Formen der Finanzierung an (neue Lernkultur).

Das Leibniz-Institut für Pädagogik der Naturwissenschaften (IPN) definiert lebenslanges Lernen folgendermaßen:<sup>135</sup> wird als zielgerichtetes, absichtsvolles Lernen verstanden, aber auch als informell-beiläufiges Lernen, sofern es als solches reflektiert wird. Das eigene Wissen oder die eigene Kompetenz in einem bestimmten Inhaltsbereich sollen weiterentwickelt werden. Dies nicht nur über die Förderung kognitiver Fähigkeiten, sondern auch über die Strukturierung von Emotion, Motivation und Interesse sowie über die Entwicklung sozialer Kompetenz. Lebenslanges Lernen findet somit als fortgesetzter Prozess in vielen Zusammenhängen und an vielen Orten statt.

*Fazit:*

- ⇒ Lernen ist mehr als fachliches Lernen
- ⇒ Methoden des Lernens sind zu vermitteln
- ⇒ Teamarbeit ist zum Lerninhalt zu machen
- ⇒ Selbstkompetenz ist zu stärken

Lernen ist kein einmaliger Prozess. Die neue Rolle des zentralen Managements ist: der Manager als Forscher und Designer. Er forscht nach einem besseren Verständnis der Organisation als System und nach einem tieferen Verständnis der internen und externen Kräfte, die Veränderungen bewirken. Er plant die Lernprozesse, durch die Manager im ganzen Unternehmen diese Trends und Kräfte verstehen lernen.

### 7.4.2.3 Begriffsbestimmung Lernende Organisation

Es existieren eine Vielzahl unterschiedlicher Erklärungsansätze:

1. Definitionen von Lernende Organisation im Web:

- Lernende Organisation (LO) bezeichnet eine anpassungsfähige, auf äußere und innere Reize reagierende Organisation. Der Begriff wird in der Organisationsentwicklung (OE) verwendet. (siehe [WIKIPEDIA](#) - besucht am 23.08.2018)
- Organisation, in der Veränderungen als normal akzeptiert werden, die über eine entsprechende Organisationskultur und organisatorische Mechanismen des Lernens verfügt und in der die höheren

Intensitätsstufen des Lernens verwendet werden. (siehe [OLEV](#)- besucht am 23.08.2018)

- (Als lernend wird eine Organisation dann bezeichnet, wenn sie über Sensoren verfügt, um äußere Anforderungen an die Organisation wahrzunehmen, mit internen Sollvorgaben abzugleichen und bei Abweichungen ihren internen Zustand so zu verändern, dass sie in einer Weise reagieren kann, die ihr Überleben sichert. (URL.: <http://www.foraus.de/lernzentrum/glossare/>) Quelle: nicht mehr vorhanden.
- Im Zentrum der Lernenden Organisation steht die Absicht, den prozessbetroffenen Zielgruppen ein systematisches Erfahrungslernen in überschaubar abgegrenzten, aber für die komplette Problemlandschaft.

2. Darüber hinaus findet man folgende Definitionsversuche:

- Leitbild für eine Organisation, die im Interesse ihrer Wettbewerbsfähigkeit die Fähigkeiten und Kompetenzen ihrer Mitglieder durch ständiges Lernen fortzuentwickeln sucht. Organisationales Lernen erfolgt einerseits im Wechselspiel zwischen Individuum und Kollektiv und andererseits durch Interaktionen zwischen einer Organisation und ihrer Umwelt.<sup>1</sup>
- Ist eine Organisation, die ihre zukünftigen Wettbewerbsvorteile durch kontinuierliches Lernen und Wissensanwendung zu erreichen versucht und somit in der Lage ist, ihr Verhalten an eine sich verändernde Umwelt anzupassen.
- Organisationales Lernen<sup>2</sup> ist der Prozess der Erhöhung und Veränderung der organisationalen Wert- und Wissensbasis, die Verbesserung der Problemlösungskompetenz sowie die Veränderung des gemeinsamen Bezugsrahmens von und für Mitglieder innerhalb der Organisation.<sup>3</sup>

Am aussagekräftigsten finde ich die Definition des KWI:<sup>136</sup> Lernende Organisation ist ein Führungsmodell, das die dauerhafte Teilnahme der Beschäftigten am Machtgeschehen im turbulenten Umfeld sichern soll. Reformen fangen in den Köpfen an. Wer die Menschen nicht erreicht, droht an deren Ängsten und Widerständen zu scheitern. Wichtig ist das Zusammenwirken von Strategien, Instrumenten und mentalen Konzepten (*Kopf - Herz - Hand*).

In diesem Rahmen beinhaltet Lernende Organisation folgende Anliegen und Grundsätze:

- Durch Lernen und Entlernen (i. S. von bewusstem Vergessen) werden Verhaltensweisen entwickelt, die Grundlage von Offenheit sind.
- Lernende Organisation soll an die Stelle mechanistischer Ursachen- und Wirkungs-Prinzipien treten und die Organisation ganzheitlich sehen.
- Weiche Faktoren (Kommunikation, Intuition, Emotionalität) werden als ebenso wichtig betrachtet wie harte Faktoren (z. B. Kosten).
- Ständige Veränderungen und Anpassungen sind selbstverständlich. Damit werden sie nicht als Bedrohung erlebt, sondern als Herausforderung.
- Die Organisation nutzt Ressourcen und Potenziale auf allen Hierarchieebenen. Zurückhalten von Herrschaftswissen wird zunehmend zum Tabu. Das Weitergeben wird belohnt.
- Alle Menschen sind entwicklungsfähig. Die Entwicklung gehört zu der im Leitbild verankerten Verwaltungskultur, ohne zu verkrusten.
- Lernende Organisation sichert individuelles und kollektives Lernen in der jeweils adäquaten Form.
- Lernende Organisation verändert das Führungsverhalten und trägt zur Selbstorganisation bei.
- Lernende Organisation setzt die Kommunikation als wichtigstes Handwerkszeug ein. Dabei verbinden sich Organisationsentwicklung und Personalentwicklung.
- Durch ihre inhaltliche Offenheit kann Lernende Organisation bewährte und neue Konzepte integrieren.
- Lernende Organisation stellt neue Anforderungen an die Einstellungen der Mitarbeitenden. Selbstreflexion, Kommunikationsfähigkeit, Kooperationsbereitschaft und Flexibilität sind die wesentlichen Kompetenzen.

Eine lernende Organisation befindet sich in einem Prozess der langfristigen, schrittweisen und kontinuierlichen Verbesserung hinsichtlich ihrer Ablauf- und Aufbauorganisation, der Umfeldwahrnehmung, des kollektiven Wissensbestandes und des Verhaltens der Mitarbeitenden. Ziel ist die Erhaltung und Vergrößerung von (Wettbewerbs-)Vorteilen durch eine permanente Anpassung an die relevanten Umweltveränderungen bei einer gleichzeitigen Steigerung der Effizienz.

Es lassen sich somit folgende Merkmale der Lernenden Organisation bestimmen:

Lernen als zentrales Thema

Organisation wird als Prozess gesehen

Entfaltung von Potenzialen (z.B. Kreativität)

Relevantes Wissen (bei den Mitarbeitenden)

Versuch von der Umwelt zu lernen (z.B. Konkurrenten, Kunden)

### 7.4.3 Arten der Personalentwicklung

In diesem Abschnitt soll ein Überblick über die Methoden der PE gegeben werden. Man unterscheidet zwischen Personalbildung und Personalförderung

#### 7.4.3.1 Personalbildung

Personalbildung ist die Basisaufgabe der PE. Ziel der Personalbildung ist es vorrangig Handlungskompetenz zu vermitteln. Durch das Zusammenwirken von Fach-, Methoden-, Sozialer, Personaler und (Gender-)Kompetenz entsteht die Fähigkeit zu erfolgreichem praktischen Handeln: <sup>137</sup>

- soziale Handlungskompetenz erlernen
  - wirksame Kommunikation
  - Teamfähigkeit
  - Konflikte lösen
- methodische Kompetenz
  - selbständiges, schnelles Handeln
  - Eigenständige Problemlösung
  - strukturiertes Denken
  - – Förderung von strukturiertem / analytischem Denken
- fachliche Kompetenz

Nach den Bildungsarten wird unterschieden in

#### 7.4.3.1.1 Ausbildung

Ausbildung ist die berufliche Erstbildung. Berufe sind „dauerhafte, standardisierte, auf einer Spezialisierung der Fähigkeiten beruhende Form(en) der Bereitstellung von Arbeitsvermögen.“ <sup>138</sup> In der Berufsforschung des IAB wird Beruf durch folgende Merkmale umschrieben: <sup>139</sup>

- Abgestimmte Bündel von Qualifikationen im Sinne charakteristischer Ausprägungen und Anordnungen von Wissen und Sozialkompetenz
- Aufgabenfelder, die den Qualifikationsbündeln zugeordnet sind und die durch eine Kombination aus Arbeitsmitteln, Objekt (Gegenstand) und Arbeitsumfeld geprägt sind
- Hierarchisch abgestufte Handlungsspielräume, die sich aus der Verknüpfung der Qualifikationsseite (Arbeitskraftseite) mit der funktionalen Ausprägung der Arbeitsaufgaben (Arbeitsplatzseite) ergeben. Sie sind bestimmt durch den Status (die betriebliche Position des Einzelnen), die Organisationseinheit (Aufgabengebiet/Abteilung) und das spezifische Arbeitsmilieu
- Strukturmerkmal gesellschaftlicher Einordnung und Bewertung.

Das Ziel der Berufsausbildung im Sinne des Berufsbildungsgesetzes (BBiG) ist dort in § 1 Abs. 3 bestimmt:

Die Berufsausbildung hat die für die Ausübung einer qualifizierten beruflichen Tätigkeit in einer sich wandelnden Arbeitswelt notwendigen beruflichen Fertigkeiten, Kenntnisse und Fähigkeiten (berufliche Handlungsfähigkeit) in einem geordneten Ausbildungsgang zu vermitteln. Sie hat ferner den Erwerb der erforderlichen Berufserfahrungen zu ermöglichen. Unter beruflicher Handlungsfähigkeit werden somit die beruflichen Fertigkeiten, Kenntnisse und Fähigkeiten verstanden, die für die Berufsausübung notwendig sind.

Berufliche Handlungsfähigkeit ist funktional zu verstehen: Sie dokumentiert sich in der erfolgreichen Bearbeitung von konkreten beruflichen Aufgabenstellungen. Kompetenzformulierungen, die über das betriebliche Einzelinteresse hinausgehen finden sich direkt in den Ausbildungsordnungen (AO) und Rahmenlehrplänen. Curricula werden immer weniger rein

fachsystematisch, sondern handlungs- und situationsorientiert angelegt. Nach Bernien <sup>140</sup> bedeutet berufliche Handlungsfähigkeit: „...Summe aller Dispositionen des Menschen (Fähigkeiten, Fertigkeiten, Wissensbestände und Erfahrungen), die ihn zur Bewältigung seiner beruflichen Aufgaben und gleichzeitig zur eigenständigen Regulation seines beruflichen Handelns einschließlich der damit verbundenen Folgenabschätzungen befähigt.“

Die Kompetenz zur Handlung setzt voraus individuelle Handlungskompetenz und Zuständigkeit (Dürfen). Die individuelle Handlungsfähigkeit beinhaltet die Handlungsfähigkeit (Können) und die Handlungsbereitschaft (Wollen). Können erfordert explizites und implizites Wissen sowie Fähigkeiten.

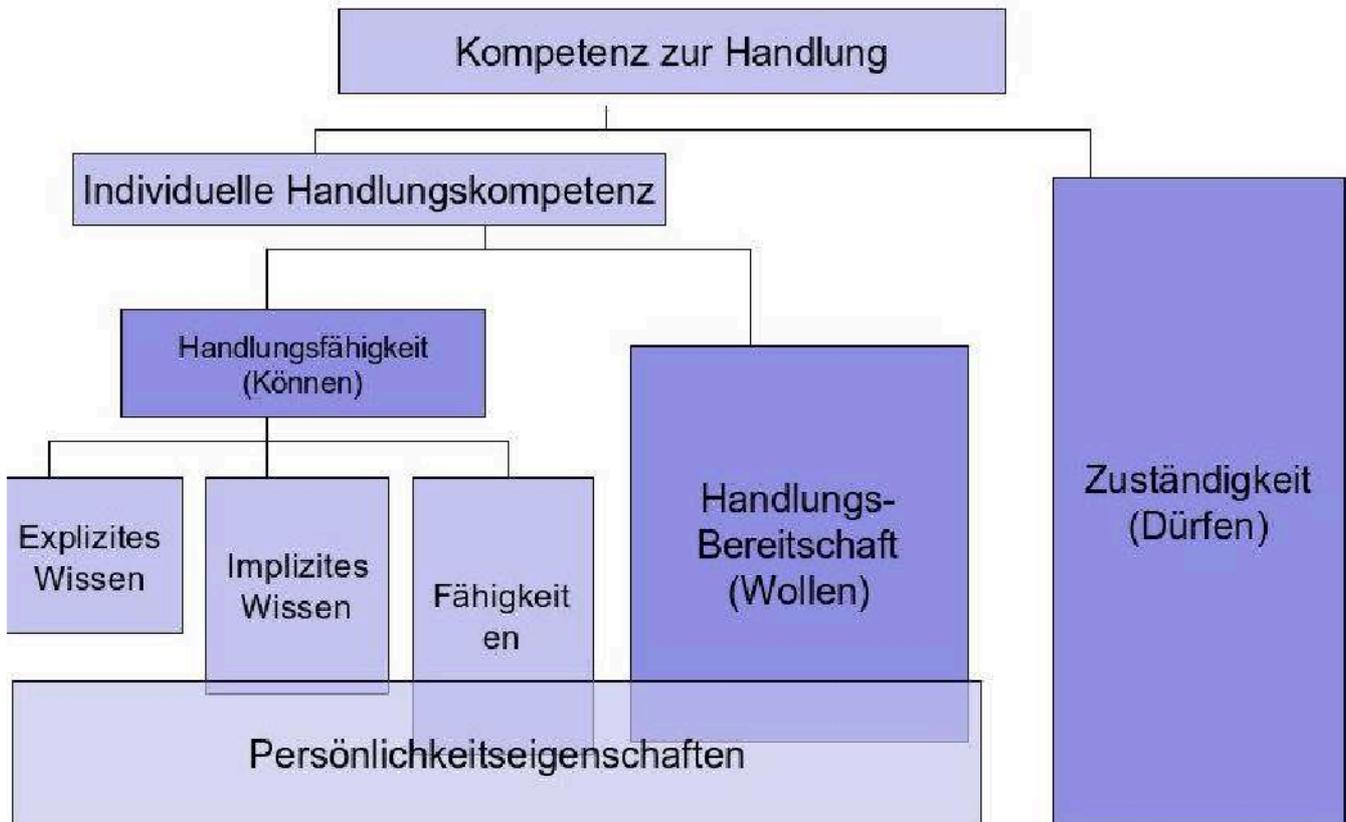


Abb. 7.3: Kompetenz zur Handlung <sup>141</sup>

Im Jahresbericht des BiBB 2006/2007 <sup>142</sup> wird zu den Kompetenzstandards in der Berufsbildung ausgeführt: „In Deutschland wird derzeit der Wandel von der „Input-Steuerung“ (geltende Ausbildungsordnungen) zur „Outcome-Steuerung“ (kompetenzbasierte Ausbildungsordnungen) durch den politischen Willen, einen europäischen Bildungsraum zu schaffen, eingeleitet. Die zu diesem Ziel führenden Instrumente und Verfahren werden zur Zeit erarbeitet, u.a. Qualifikationsrahmen (NQR/DQR bzw. EQF) und Leistungspunktesystem (ECVET).“

Die Berufsausbildung gliedert sich in der Bundesrepublik Deutschland im dualen System in die betriebliche Ausbildung und in den ausbildungsbegleitenden Berufsschulbesuch.

Im öffentlichen Dienst gilt das duale System nur bedingt. Es wird für die verwaltungs speziellen Berufe im nichttechnischen Bereich als Beamte bis einschließlich gehobener nichttechnischer Dienst oder Verwaltungsfachangestellte auch dual durchgeführt, wobei der schulische Teil üblicherweise an Einrichtungen des öffentlichen Dienstes (Studieninstitute, Verwaltungsschulen, Fachhochschulen für öffentliche Verwaltung) und die praktische Ausbildung in Verwaltungsbetrieben erfolgt.

#### 7.4.3.1.2 Fortbildung

Die berufliche Fortbildung soll es ermöglichen, die berufliche Handlungsfähigkeit zu erhalten und anzupassen oder zu erweitern und beruflich aufzusteigen (§ 1 Abs. 4 BBiG). Sie schließt auch die Entwicklung des Arbeits- und Sozialverhaltens ein. Demzufolge gliedert sich die Fortbildung in die Erhaltungs-, Erweiterungs-, Anpassungs- und Aufstiegsfortbildung. Die Kennzeichnung dieser Fortbildungsarten enthält die Tab. 7.4.

Tab. 7.4: Fortbildungsarten

Fortbildungsart	Kennzeichnung
<b>Erhaltungsfortbildung</b>	Kenntnisse werden aufgefrischt, die durch fehlende Ausübung des Berufes oder Berufsteilen entstanden sind
<b>Erweiterungsfortbildung</b>	Erwerb zusätzlicher Kenntnisse, ohne dass die Aufgabe dies unmittelbar erfordert
<b>Anpassungsfortbildung</b>	Angleichung der Kenntnisse an veränderte Anforderungen am Arbeitsplatz. Veränderungen resultieren dabei aus organisatorischem/technologischem Wandel oder wegen Arbeitsplatzwechsel
<b>Aufstiegsfortbildung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vermittlung von Kenntnissen, mit denen höherwertige Aufgaben bewältigt werden können</li> <li>• Vermittlung von Führungswissen und Führungsverhalten</li> </ul>

Schwerpunkte sind die Anpassungs- und Aufstiegsfortbildung. Die Anforderungsprofile sind dabei die Grundlage für eine zielgerichtete Fortbildung (s. Abschn. 6.1.1.2).

In der Vorgehensweise zur Ermittlung des Fortbildungsbedarfs wird unterschieden zwischen Bedarfsermittlung und Bedarfsdeckung. Die Bedarfsermittlung gliedert sich in die Phasen

#### 1. Ermittlungsphase

- Anforderungen
- Qualifikation der Mitarbeitenden
- Interessen der Mitarbeitenden

Dies ist insoweit wichtig, als Fortbildungsmaßnahmen dann kontraproduktiv für die Weiterentwicklung sind, wenn sie gegen den Willen der Mitarbeitenden durchgeführt werden sollen.

#### 2. Feststellungsphase

Der Fortbildungsbedarf wird durch Vergleich der Anforderungen mit den Qualifikationen ermittelt.

Die Bedarfsdeckung hat zum Ziel, die notwendige Fortbildung in geeigneter Art und Weise durchzuführen. Dies kann sowohl innerhalb des Organisationsbereichs als auch extern erfolgen.

Für Beamte im Bundesdienst enthält § 42 BLV Regelungen über die dienstliche Fortbildung.<sup>143</sup> Die Bundesländer haben für ihren Bereich eigene Regelungen getroffen.

Die Fort- und Weiterbildung für Mitarbeitende in Arbeitsverhältnissen ist als Qualifizierungsmaßnahme zum Erwerb zusätzlicher Qualifikation in § 5 Abs. 3 Buchst. b) TVöD geregelt (s. Abschn. 5.3).

Die Ergebnisse eines Projektes Fortbildung im öffentlichen Dienst beim BiBB<sup>144</sup> mit dem Ziel, "...einen Überblick über die Strukturen im Fortbildungsbereich des Öffentlichen Dienstes, die Schnittstellen sowie die Subsysteme zu gewinnen und diese einer Bestandsaufnahme hinsichtlich den künftigen Anforderungen an die Fortbildung im Öffentlichen Dienst zu unterziehen" bleibt abzuwarten, da die Ergebnisse der Untersuchung noch nicht vorliegen..

#### 7.4.3.1.3 Umschulung

Ziel der beruflichen Umschulung<sup>145</sup> ist die Befähigung zu einer anderen beruflichen Tätigkeit (§ 1 Abs. 5 BBiG). Berufliche Umschulung soll dazu dienen, Beschäftigte, die ihre bisherige Tätigkeit aufgeben müssen oder wollen, auf eine neue berufliche Tätigkeit vorzubereiten.<sup>146</sup> Maßnahmen der beruflichen Umschulung müssen nach Inhalt, Art, Ziel und Dauer den besonderen Erfordernissen der beruflichen Erwachsenenbildung entsprechen. Umschulungen enden i.d.R. mit dem Abschluss in einem anerkannten Ausbildungsberuf.

Für Mitarbeitende in Arbeitsverhältnissen ist diese Berufsbildungsart in § 5 Abs. 3 Buchst. c) TVöD als Qualifizierung zur Arbeitsplatzsicherung (Qualifizierung für eine andere Tätigkeit; Umschulung) speziell geregelt.

#### 7.4.3.1.4 Management Development

Der Begriff Management Development (MD) wird nicht einheitlich verwendet. In Anlehnung an Schlegel<sup>147</sup> ist darunter zu verstehen:

- ein zielorientierter und kontinuierlicher Lernprozess
- der durch stellenbezogene und potenzialorientierte Einflussnahme auf die Kompetenzen in der Form von Bildungs- und Förderungsmaßnahmen der Führungskräfte erfolgt und
- zur quantitativ und qualitativ optimalen Erfüllung der Organisationsaufgabe dient.

„Management Development beschäftigt sich damit, Managementkompetenzen von Managern und potenziellen Nachwuchsmanagern systematisch zu diagnostizieren, zu dokumentieren, zu entwickeln und für das Unternehmen nutzbar zu machen.“<sup>148</sup>

Es geht dabei also um Personalentwicklung für die Gruppe von Mitarbeitenden in der Organisation, die heute und zukünftig

- disponierende Tätigkeiten in der Organisation wahrnehmen
- die in der Regel Verantwortung für Mitarbeitende besitzen
- steuernd Einfluss auf die Organisationsentwicklung nehmen können.

Zielgruppen sind nach Armutat et al.:

- Potenzialträger für zukünftige Managementaufgaben
- Potenzialträger unter den Führungskräften
- alle Führungskräfte mit Qualifizierungsbedarf
- Topmanagement

Zur Umsetzung ist eine konzeptionelle Strategie erforderlich. Das Konzept enthält ein Strategie-, ein Kompetenz-, ein Prozess- und ein Controllingelement. <sup>149</sup> Der Aufbau eines konzeptionell fundierten MD kann grafisch wie folgt dargestellt werden <sup>150</sup> :

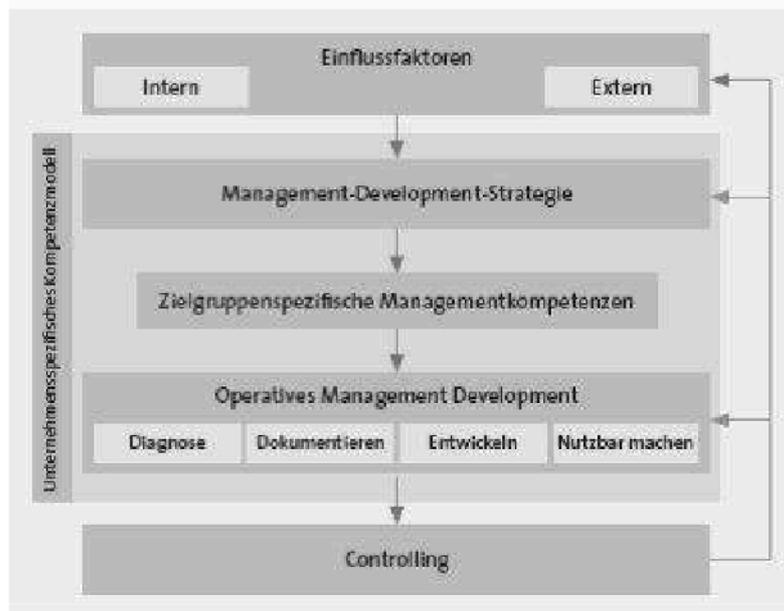


Abb. 7.4: Konzeptbausteine eines MD

MD ist ein Bindeglied zwischen den Organisationszielen (institutionelle Ziele) und den Zielen der Führungskräfte (individuelle Ziele), wobei sich die jeweilige Interessenlage durchaus indifferent, komplementär oder konfliktär verhalten kann. Die Berufsbildung dient somit dem Ausgleich zwischen ökonomisch orientierten Organisationszielen und den individuellen Bedürfnissen der Führungskräfte (Konsensfunktion). <sup>151</sup> Diese Funktion gilt auch für die übrigen Mitarbeitenden in einer Organisation ohne Managementfunktion, also für die Mitarbeitendenförderung (Personnel Development-PD) ganz allgemein.

Tab. 7.5: Ziele des Management Development <sup>152</sup>

institutionelle Ziele	individuelle Ziele
Qualifizierung der Führungskräfte	Aufbau von kulturellem Kapital: Unterstützung in der Bewältigung von gegenwärtigen und zukünftigen Aufgaben
Versorgung mit Führungskräfte	Aufbau von sozialem Kapital durch die Etablierung von Beziehungsnetzwerken
Verbesserung der Information und Kohäsion	Erhöhung der Beschäftigungsfähigkeit durch Verbesserung der Mobilität und der Flexibilität
Erhöhung der Flexibilität	Verbesserung der persönlichen Karrierechancen
Förderung der Fähigkeit zur Akquisition von Führungskräften	Verbesserung der Aufstiegsgerechtigkeit (Transparenz)
Motivation	Chance zur Persönlichkeitsentwicklung

### 7.4.3.2 Personalförderung

Personalentwicklung beinhaltet mehr als die Personalbildung. Inhalt der Personalentwicklung ist auch die Personalförderung in beruflichen Fragen, etwa des Aufstiegs, aber auch in Bereichen, die weit darüber hinausgehen, beispielsweise in persönlichen und sozialen Fragen. Während die Personalbildung ganz auf die Erfordernisse der Organisation ausgerichtet ist, berücksichtigt die Personalförderung maßgeblich die persönlichen Interessen und Neigungen der Mitarbeitenden, ihre Motivation.

Als Leitungsaufgabe verstanden, geht es Personalförderung darum, die Mitarbeitenden so zu fördern und durch Aufgabenstellung und Möglichkeiten zur Qualifizierung auch herauszufordern, dass sie gegenwärtige und zukünftige Aufgaben zur Zufriedenheit wahrnehmen können.

Das Ziel der Personalförderung ist also: Unterstützung der persönlichen Entwicklung in der Organisation. Das Angebot der Personalförderung ist zielorientiert, d.h. sie richtet sich nach den Zielen einer Organisation.

Die Personalentwicklung hat immer die Persönlichkeitsentwicklung im Blick - zuerst der Mitarbeitenden, dann im sog. Kundensinn die der Zielgruppen. Ebenso die Entwicklung von Persönlichkeiten im Rahmen der Erwachsenenbildung (mündige Bürger) zu unterstützen etc). Professionalisierung heißt immer zugleich fachliche Entwicklung und Entwicklung der Persönlichkeit. Ein Zuviel an Persönlichkeit kann es nicht geben. In einer anderen Perspektive zielt Personalförderung darauf, dass Leitung sowie Leitende als Aufgabe sichtbar werden:

- durch eine Leitidee, die Orientierung gibt

- mit der Entwicklung eines Leitungsstils (ermöglichen, dass andere gut sind)
- mit anerkennendem Blick, der Menschen mit ihren Gaben wahrnimmt
- durch Entscheidungen, die getroffen und durchgehalten werden können

Personalentwicklung im Sinne der Personalförderung beinhaltet die Entwicklung folgender Kompetenzen für alle Mitarbeitenden einer Organisation: soziale Kompetenzen, methodische Kompetenzen, Organisationskompetenz und Sachkompetenz. Um verschiedene Fortbildungsangebote tragen der Förderung dieser Kompetenzen in unterschiedlichem Umfang Rechnung. Eine Auswahl der für die jeweiligen Führungskräfte und Mitarbeitenden sowie die Organisation angemessenen Fortbildungsangebote ist selber Bestandteil von Personalentwicklung und gleichzeitig ein Element des Qualitätsmanagements.

#### **Einzuführende Maßnahmen**

- Leitlinien zur Personalführung aufstellen (sollen als Zielvorgabe dienen; Vorgabe für Personalführung)
- Das Mitarbeitergespräch als zentrales Instrument von Personalentwicklung, bei dem die Vorgesetzten ihrer Funktion als Personalentwickler gerecht werden. Der Vorgesetzte führt dieses Gespräch mindestens 1 x pro Jahr mit seinen Mitarbeitenden als 4-Augen-Gespräch. Es dient der allgemeinen Rückmeldung an die Mitarbeitenden und der Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden.
- Geplante Reintegration von Rückkehrenden (insb. Frauen nach Beurlaubungen und Langzeitkranke): Gespräch mit der bzw. dem Mitarbeitenden über den möglichen Aufgabenbereich; Änderungen im Aufgabenbereich; notwendige Schulungen

#### **Instrumente**

##### 1. Förder-/Mitarbeitergespräche (Ausgangspunkt jeder Personalförderung)

Klärung von:

- Fördererwartungen
- Fördermöglichkeiten
- Fördermaßnahmen

##### 2. Coaching

Ziel: den beruflichen Reifegrad zu erhöhen

- Amerikanische Auffassung: Hilfestellung zur Bewältigung der Aufgaben; Hilfe zur Selbsthilfe.
- Deutsche Auffassung: Betreuung von Führungskräften durch einen außenstehenden Berater; einzeln oder Teams; direkte Arbeit an der Persönlichkeit und an den Methoden der Führungskraft (im Ggs. zur Supervision); unter Verwendung psychologischer Methoden.
- zentral: das Gespräch als „sozialer Spiegel“ der Führungskraft, verborgene Gedanken, tabuisierte Gefühle, schwer fassbare Überlegungen, etc..

##### 3. Mentoring Anleitung und Beratung neuer Mitarbeitender (Informationen, Rollen, Normen, Werte, Verhalten, etc.)

### **7.4.4 Methoden der Personalentwicklung**

Es lassen sich zunächst aktive und passive Methoden unterscheiden. Außerdem die Einzelbildung von der Gruppenbildung und die Bildung am Arbeitsplatz, außerhalb des Arbeitsplatzes und mit Hilfe von Multimedia.

##### 1. into the Job (berufliche Erstqualifizierung)

- Berufsausbildung
- Einarbeitung
- Trainee-Programm
- Junior-Firma (Privatwirtschaft)

##### 2. Bildung on the Job (während der Arbeitszeit)

- Lernpartnerschaft
  - Mentoring
  - Coaching
  - Mitarbeitergespräch
- Bildung on the Job (i.e.S.)
  - Gelenkte Erfahrungsvermittlung
  - Stellvertretung
  - Projektarbeit
  - Management-Audit
- Qualifikationsfördernde Arbeitsgestaltung
  - Job enlargement
  - Job enrichment

- Job rotation
- 3. Bildung near the Job
  - Lernwerkstatt
  - Entwicklungsarbeitsplatz
  - Qualitätszirkel
- 4. Bildung off the job (außerhalb der regulären Arbeitszeit)
  - Konferenz
  - Fachseminar
  - Studium an (Fach-)Hochschule
  - Outdoor Training

Mit *job rotation* werden PE-Maßnahmen beschrieben, die Mitarbeitenden den Aufenthalt und die Mitarbeit in anderen Organisationseinheiten ermöglichen. Auf gewisse Zeit vereinbarte Leitungsfunktionen, z.B. im Rahmen eines Projektes, stellen ein sogenanntes *job enrichment* dar. Das ist die inhaltliche oder verantwortungsmäßige Erweiterung des Aufgabenbereiches. Ziel ist Erhöhung der Motivation durch Übernahme von Verantwortung und Erweiterung des Gestaltungsspielraumes. Führungskräfte können dabei auch Informationen und einen Eindruck über die Leitungskompetenz von potentiellen Nachwuchskräften erhalten.

*Job enlargement* ist eine Maßnahme der Arbeitsplatzgestaltung, bei der durch Aufgabenerweiterung der Arbeitsinhalt des Mitarbeitenden so ausgedehnt wird, dass zusätzliche Arbeitselemente die Tätigkeit bereichern. Der einzelne Mitarbeitende erhält also eine Reihe zusätzlich zu erfüllender Aufgaben. Ziel ist es, eine zu starke Spezialisierung und damit einhergehende einseitige Belastung und Monotonie zu verringern (i.S. einer Arbeitshumanisierung). In der Regel kommt es nur zu einer Erweiterung des Tätigkeitsspielraumes, nicht jedoch zu einer Veränderung des Entscheidungsspielraumes.

## 8 Neue Entwicklungen

„Personalabteilungen der öffentlichen Verwaltung und auch sozialer Organisationen sind organisatorisch als Zentralabteilung bzw. Querschnittsfunktion einzuordnen. Die Aufgaben sind weitgehend auf administrative Personalarbeit beschränkt. Es bedarf also im Sinne einer Serviceorientierung des Personalmanagements gerade im öffentlichen Bereich einer konzeptionellen Neuorientierung. Dies bedeutet, dass strategisches Human Resource Management und Serviceorientierung neu entwickelt und implementiert werden sollten. Dabei müssen Struktur, Strategie und Personal einem Wandlungsprozess unterzogen werden.“<sup>153</sup>

Sind neuere Personalmanagement-Organisationsformen wie Service-Center, Expertise-Center oder Key-Account-Konzept auch in der öffentlichen Verwaltung sinnvoll?

- „Expertise-Center setzen die allgemeinen personalpolitischen Rahmenbedingungen in der Organisation und beraten in hoch spezialisierten Themenfeldern
- Service-Center bündeln die administrativen Personalmanagementaufgaben auf unterschiedlichen Ebenen
- Das Key-Account-Personalmanagement stellt die Ansprechpartner des Personalmanagements bei den Linienführungskräften vor Ort und sorgt für die bedarfsorientierte, zeitnahe Bewältigung der Personalaufgaben in den Organisationseinheiten.“

Andererseits stellt sich in diesem Zusammenhang auch die Frage, ob die Personalaktivitäten innerhalb oder außerhalb der Organisation durchgeführt werden. Die Stichworte hier sind Outsourcing und Offshoring:<sup>154</sup>

- Outsourcing steht dabei grundsätzlich für die Auslagerung der Personalaktivitäten auf interne oder externe Dienstleister,
- Offshoring für Hinweise zur Region, in die die Erledigung von Personalaufgaben ausgelagert werden soll.

*Interne Dienstleister* sind Organisationseinheiten, die Vorleistungen für andere Dienststellen der Verwaltung erbringen. Sie bringen Spezialwissen ein, nutzen die Vorteile einer optimalen Betriebsgröße und erlauben es den Facheinheiten, sich auf ihre Kernaufgaben zu konzentrieren (Leistungstiefe). Sie arbeiten auf der Basis von Dauer- oder Einzelaufträgen. Ihre Leistungen sind von den Auftraggebern zu bezahlen, wenn dies unter finanzwirtschaftlichen oder unter Steuerungsaspekten sinnvoll erscheint. Grundlage der Verrechnung (interne Leistungsverrechnung) sind vorkalkulierte Verrechnungspreise. Diese sollen voll kostendeckend und wettbewerbsfähig mit den Preisen privater Anbieter sein. Die Einrichtung Interner Dienstleister schließt nicht aus, dauernd oder auf Zeit durch Führungsvorgabe sog. Kontrahierungszwang vorzusehen. Diese Entscheidung muss wohlbegründet sein. Wenn sich die Wirtschaft zunehmend so genannter Shared-Service-Center bedient, so meint sie damit Interne Dienstleister.

In der öffentlichen Verwaltung bezeichnet man die Stellen als interne Dienstleister, die z.B. Dienstleistungen wie Personal, Haushalt, Organisation, IT, Beschaffung oder Hausbewirtschaftung intern erbringen.<sup>155</sup>

### 8.1 Neue Medien im Personalmanagement

Mittels einer Onlinebefragung bei Schweizer Unternehmen mit mehr als 50 Mitarbeitenden wurde untersucht, welche klassischen und neuen Medien in der Personalführung eingesetzt werden und welche Prozesse der Personalführung damit besonders Erfolg versprechend unterstützt werden können. Die Ergebnisse dieser Untersuchungen sind hilfreich auch zur Beurteilung der Verhältnisse im öffentlichen Dienst. Personalportale Durch die Internettechnologie eröffnen sich der Personalabteilung viele neue Handlungschancen. Im Vordergrund stehen Personalportallösungen mit Self-Service-Systemen, welche die Automation von administrativen Aufgaben und die Integration von Mitarbeitenden in Personalprozesse ermöglichen. Dies führt zu einer Entlastung der Personalabteilung und erlaubt somit, dass vermehrt strategische Aufgaben wahrgenommen werden können. Der Aus- bzw. Aufbau von E-HRM ist sehr aktuell. In der Praxis sind hauptsächlich folgende Komponenten in Mitarbeiterportalen anzutreffen:

- Download von Formularen,
- Weiterbildungsangebote,
- FAQ,
- interne Ausschreibung offener Stellen,
- Administration des Urlaubswesens und der Zeitwirtschaft.

#### 8.1.1 Neue Medien in der Führung (eleadership)

Das dominierende Personalführungsinstrumentarium der Zukunft wird gemäß der Untersuchung aus einem Mix von Face-to-Face-Kommunikation, E-Mail / Voicemail, Internet / Intranet, Dokumenten- und Workflowmanagementsystemen, Teamkalender, Mobil- / Telefonie und Newsgroup / Diskussionsforum bestehen.

Es wird sich zeigen, ob sich diese als Personalführungsinstrumente etablieren. Neue Medien haben bereits heute einen hohen Stellenwert in der Personalführung und es gibt durchaus Führungsfunktionen, die sich aus Sicht der Befragten Erfolg

versprechend unterstützen lassen. Im Vordergrund steht dabei der Informationsaustausch, Schreiarbeit, Informationen sammeln, Planen, Organisieren, Kommunizieren, Kontrollieren /Bewerten und Überwachen der Leistung, Trainieren, Interagieren mit Externen, Personal beschaffen und Personal entwickeln. Als weniger geeignet wird die Unterstützung mittels neuer Medien in folgenden Bereichen angesehen: Motivieren / Verstärken, Werte vermitteln, Konflikte behandeln, Disziplinieren sowie soziale Kontakte pflegen und Allianzen bilden. Damit das enorme Potenzial erschlossen werden kann, ist eine breite Medienakzeptanz bei den Führungskräften und den Mitarbeitenden im Unternehmen unabdingbar. Deshalb muss gemeinsam eine strategiekonforme Einbindung diskutiert und umgesetzt werden.

### 8.1.2 Empfehlung nach Müller/Thom

1. Herstellen einer Balance zwischen traditionellen und neuen Medien (Face-to Face-Kommunikation, traditionelle Medien und neue Medien).
2. Eigene Absichten schnell und klar über neue Medien kommunizieren, damit Mitarbeitende verstehen, was das Management will.
3. Neue Technologien nutzen, um eigene Reichweite zu erhöhen, viele relevante Personen zu erreichen und um das Wir-Gefühl zu stärken.
4. Die Technologie anwenden, um die Verschiedenheit des eigenen Arbeitskräftepotenzials optimal zu nutzen.
5. Eigene Vorbildfunktion wahrnehmen und mit gutem Beispiel vorangehen. <sup>1</sup>

### 8.1.3 Handlungsempfehlungen

Die von Renato C. Müller durchgeführte quantitative Unternehmensbefragung und die qualitative Einzelfallanalyse bei den Basler Versicherungen ermöglichen es, Handlungsempfehlungen abzugeben, wie neue Medien erfolgreich in die Personalführung integriert werden können:

- Prozesse definieren In einem ersten Schritt müssen die bestehenden Prozesse dahingehend analysiert werden, ob sie sich durch neue Medien ersetzen oder unterstützen lassen. Weiter sollen neue Prozesse definiert werden, zu deren Erfüllung der Einsatz von neuen Medien sinnvoll ist. Anschließend gilt es, geeignete Aufgaben zu definieren, die tatsächlich durch neue Medien zu unterstützen sind. Diese Auswahl erfolgt am besten unter Einbindung der Linie, um dadurch eine breite Akzeptanz zu erreichen.
- Strategie formulieren und Umsetzung langfristig planen Um eine erfolgreiche Implementierung von neuen Medien in der Personalführung gewährleisten zu können, ist es unabdingbar, eine langfristige Strategie inkl. einer langfristigen, stufenweisen Umsetzung zu formulieren. Die Beteiligung des Top-Managements an diesem Schritt ist von entscheidender Bedeutung.
- Kommunikation des Wandels Die Mitarbeitenden müssen frühzeitig und umfassend über die Veränderung informiert werden. Besonders wichtig ist, dass mit einer gezielten Kommunikation ein einheitliches Grundverständnis im Umgang mit den neuen Medien geschaffen wird.
- Spezielle Schulungs- und Unterstützungsmaßnahmen anbieten Die Unternehmensbefragung hat gezeigt, dass Mitarbeitende ganz unterschiedliche Anforderungen an die Schulung bzw. an weitere Unterstützungsmaßnahmen haben.  
 Es gilt insbesondere folgende Aspekte zu beachten:
  - Alter
  - Stufengerechte Förderung
  - Beschäftigungsgrad

Tab. 8.1: Medien <sup>156</sup>

Klassische Medien	Neue Medien		
	Kommunikationsdienste	Informationsdienste	Komplexe Medienanwendungen
Face to Face	e-mail/voice-mail	Intranet / Internet	Dokumentenmanagementsystem
Telefon-/Videokonferenz	Audio- Video-Konferenz, Business-Tv	Bulletinboard, Newgroup, Diskussionforum	Workflowmanagementsystem
Dokumente, Briefpost Zeitungen, Zeitschriften	Chat, InstantMessaging Voice-over-IP (VoIP)		
Telefax	Teamkalender		
Mobiltelefon	Webblog, Blog		
CD, DVD	Podcast, MP3		
	Telearbeit		

## 8.2 Human Capital Management

In jüngster Zeit wird auch von Human Capital Management (HCM) gesprochen als einer Fortentwicklung des Human Resource Management: HCM ist wettbewerbsorientiertes Management des Humanvermögens einer Organisation. HCM entwickelt das Wertschöpfungspotenzial der Humanressourcen zu Wettbewerbsvorteilen für die Organisation. Das Kerngeschäft des HCM ist:

- Dürfen (ermächtigen)
  - Einsatz der Mitarbeitenden
  - Arbeits- und Prozessgestaltung
  - Organisationsentwicklung
- Wollen (motivieren)
  - Gewinnung, Pflege und Erhaltung der Mitarbeitenden
  - Verhaltens- und Kulturentwicklung
- Können (befähigen)
  - Erschließung, Kombination und Entwicklung der Kompetenzen

Als Instrumente dienen

- Labour Market (Arbeits-/Stellenmarkt)
  - Employee Relationship Management (ERM), hat zum Inhalt, eine möglichst
  - optimale Gestaltung der Beziehungen zu den Mitarbeitenden einer Organisation zu erreichen.

Der ERM Gedanke lässt sich direkt aus der CRM Philosophie ableiten, da die Mechanismen und Prozesse nahezu vollkommen identisch sind. Nur die Personengruppe ist eben eine andere.
- Competence Management (Kompetenzentwicklung)

Bildungsbedarfsanalysen, Training oder eLearning Konzepte, Persönlichkeitstrainings und individuelle bzw. teamorientierte Coachings.
- Human Asset Management (Personalkompetenz-Management)

Die Einführung der Instrumente des HCM in die öffentliche Verwaltung bleibt abzuwarten.

## 8.3 Personalcontrolling

Das Personalcontrolling ist eine Spezialisierung des (Zentral-) Controllings. Es unterscheidet sich vom allgemeinen Controlling durch die Spezialisierung seiner Aufgaben wie Steuerung und Koordination der Informationsflüsse im Personalbereich, Vorbereitung von personalrelevanten Entscheidungen durch die Analyse der gegebenen Informationen von und über die Mitarbeitenden und Kontrolle der Durchführung der Entscheidungen, die der Personal-Controller zur Unterstützung des Personalmanagements ausführt.

### Operatives Personalcontrolling

Das operative Personalcontrolling beschäftigt sich mit den „harten Kennzahlen“ wie Anzahl der Mitarbeitenden, demographische Entwicklung in der Organisation, jedoch auch Ertrag, Kosten / Aufwand und ähnlichen Kennzahlen, allerdings ausschließlich für den Bereich Personal. Es wird immer kurz- bis mittelfristige betrachtet.

### Strategisches Personalcontrolling

Das strategische Personalcontrolling beschäftigt sich mit den „weichen Kennzahlen“, wie die Motivation der Mitarbeitenden, bzw. die Ziele der Mitarbeitenden, jedoch auch mit den Fähigkeiten und Potentialen der Mitarbeitenden und die damit zusammenhängende Weiterbildung und Weiterentwicklung des Personals, um dadurch Strategien zu entwickeln, planen, durchzuführen und diese Durchführung dann zu überwachen. Es sind immer langfristige Betrachtungen, wodurch diese Funktion mittlerweile für die Personalleitung wichtiger ist, als das operative Personalcontrolling. <sup>157</sup>

### Instrumente

#### *Human Resource Due Diligence*

Mit dem Human Resource Due Diligence können Chancen und Risiken, die von dem Personal ausgehen erkannt werden, damit Maßnahmen getroffen werden können.

#### *Human Resource Scorecard*

Die BSC stellt ein ausgewogenes Kennzahlensystem dar, das speziell auf Personalmanagement zugeschnitten ist. Das Personalmanagement benötigt dafür eine eigenständige Strategie und die Möglichkeit der Erarbeitung von strategischen Kennzahlen.

#### *Humanvermögensrechnung*

Die Merkmale müssen erhoben und ökonomisch bewertet werden, um den Wert des Personals bilanziell erfassen zu können.

#### *Soll / Ist-Vergleiche*

Soll - Ist - Vergleiche werden durchgeführt, um rechtzeitig festzustellen, ob es eine Veränderung gegeben hat, zu denen dann Verbesserungsvorschläge entworfen werden sollen.

**Chancen-Risiko-Analyse**

Mit einer Chancen und Risiko - Analyse können Entwicklungstendenzen festgestellt werden. Sie ist notwendig um rechtzeitig Maßnahmen vornehmen zu können.

*Stärken-Schwächen-Analyse*

Stärken und Schwächen - Analysen sind meistens eine Verdeutlichung der Personal beurteilung. Anhand einer Skala, werden einzelne Fähigkeiten, die ein Mitarbeiter haben sollte eingetragen. Es ist wie eine Benotung der einzelnen Kompetenzen.

*Personalkennzahlen*

- Beschäftigungsgrad, -struktur
- prozentualer Personalabgang , -zugang
- Entgeltquote
- Krankenquote
- durchschnittliche Arbeitszeit
- Fehlzeitenquote
- Leistung des Mitarbeiters
- Entlassungskoeffizienz
- Unfallkoeffizient
- durchschnittlicher Stundenlohn
- weitere

*Messung des Verhaltens im Verhältnis zur Leistung*

„Das Problem bei Verhaltensmessungen ist, dass nicht sichergestellt werden kann, dass die Qualität des Produktes oder des Services gut ist, nur weil die Verhaltensweise eingehalten wurde.“

*Personal-Portfolios*

z.B. für den Personalbestand oder die Schulungskosten. Je nach Position bzw. Einordnung der Mitarbeitenden können vier strategische Richtungen angestrebt werden:

- **Wachstumsstrategie**  
Erhöhung der Personalquantität und -qualität im Tätigkeitsbereich
- **Diversifikationsstrategie**  
Aufbau eines Personalstamms in einem neuen Tätigkeitsfeld
- **Konsolidierungsstrategie**  
Halten der Personalqualität bei gleichzeitiger Nutzung von Rationalisierungspotenzialen
- **Freisetzungstrategie**  
„Personalabbau“

Die beiden Bereiche, strategisches und operatives Personal-Controlling, müssen abgestimmt werden, um dazu beizutragen, dass sowohl kurzfristige als auch langfristige Entscheidungen des Personalmanagements haltbar sind und durchgesetzt werden. Gleichzeitig ist das Personal-Controlling dafür verantwortlich, dass die Organisationsziele auch über die Mitarbeitenden verwirklicht werden. Das hat vor allem deshalb das Personal-Controlling zu leisten, weil diese die Befragungen der Mitarbeitenden durchführen und daher die persönlichen Ziele der Mitarbeitenden kennen und auf die Organisationsziele abstimmen können.

## 8.4 Dualität des Statusrechts

In der Bundesrepublik Deutschland hat sich eine Dualität des Statusrechts herausgebildet: Angestellte/Arbeiter auf der einen Seite und Beamte auf der anderen Seite. Die wesentlichen Unterscheidungsmerkmale enthält die Tab. 8.2.

Tab. 8.2: Unterscheidungsmerkmale von Beamten/Arbeitnehmern <sup>158</sup>

Merkmal	Beamte	Arbeitnehmer
Unkündbarkeit	ja	nein
Versorgung	Alomentation, Pension	Gehalt, Rente
Streikrecht	nein	ja
besondere Treuepflicht	ja	nein
Regelung des Arbeitsverhältnisses	Gesetz	Tarifvertrag
Disziplinarrecht	ja	nein
Rekrutierung für	Laufbahn	Dienstposten

Beamte nehmen (ausschließlich) hoheitliche Aufgaben wahr und heben sich insoweit vom allgemeinen Volk ab (*privilegiert*), als sie eine rechtliche Sonderstellung einnehmen (Pensionen statt Teilnehmer am Rentensystem, Treuepflicht und Streikverbot). In wichtigen Fragen haben sich die beiden Status (Beamte/Angestellte) rechtlich wie praktisch deutlich angenähert, sichtbar daran, dass der TVöD in wesentlichen Regelungen dem Beamtenrecht nachgebildet ist.

### 8.4.1 Auswirkungen der Föderalismusreform I auf das Statusrecht der Beamten in den Ländern

Die von Bund und Ländern gemeinsam entwickelte, von Bundestag und Bundesrat jeweils mit verfassungsändernder Zweidrittelmehrheit beschlossene Föderalismusreform hat zum 1. 9. 2006 Gesetzgebungskompetenzen zwischen Bund und Ländern neu verteilt mit dem Ziel, diesen deutlicher als zuvor eigene politische Verantwortlichkeiten zuzuordnen. Neu verteilt wurden u. a. die Kompetenzen für das Beamtenrecht der Länder- und Gemeindebeamten und das Recht der Richter im Landesdienst:

- Hinsichtlich der Statusrechte und -pflichten der Beamten und Richter im Länderbereich, mit Ausnahme der Laufbahnen und ohne Besoldung und Versorgung, ist die bisherige Rahmenkompetenz des Bundes (bisherige Art. 75 Nr. 1, 98 Abs. 3 Satz 2 GG) zur konkurrierenden Bundeskompetenz verstärkt worden (Art. 74 Abs. 1 Nr. 27 GG n. F.). Dabei spricht schon im Wortlaut des neuen Kompetenztitels die Bezeichnung der nicht erfassten Materien als „Ausnahme“ für eine weite Auslegung des Begriffs der Statusrechte und -pflichten. Wie weit oder eng die lapidare Ausnahme „der Laufbahnen“ aufzufassen ist, wird noch herausgearbeitet werden müssen. In jedenfalls erheblichem Umfang kann also nunmehr der Bund anstatt grundsätzlich ausfüllungsbedürftiger Vorgaben an die Landesgesetzgeber, wie bisher im Kapitel I des Beamtenrechtsrahmengesetzes (BRRG), selbst Vollregelungen treffen, die unmittelbar für die Beamten und Richter im Länderbereich gelten. Solche Bundesgesetze können freilich nur mit Zustimmung des Bundesrates ergehen. - Die neue Gesetzgebungskompetenz soll das kommende Beamtenstatusgesetz (BeamtStG) wahrnehmen, und zwar unter politisch gewollter Beschränkung auf Kernregelungen. Bis zur Ersetzung durch dieses Gesetz gelten übergangsweise die bisherigen Rahmenvorschriften und die bisher unmittelbar und einheitlich geltenden Vorschriften des BRRG, soweit nicht die Laufbahnen betreffend, für Beamte und Richter im Länderbereich als Bundesrecht fort (Art. 125 b Abs. 1 GG).
- Dagegen besteht keine Bundeskompetenz mehr für die Regelung der Laufbahnen dieser Beamten und Richter (zuvor Bestandteil der Rahmenkompetenz nach Art. 75 Nr. 1 und Art. 98 Abs. 3 GG a. F.) sowie für deren gesamte Besoldung und Versorgung (zuvor seit 1971 konkurrierende Bundeskompetenz nach Art. 74 a GG, davor Bestandteil der Rahmenkompetenz nach Art. 75 Nr. 1, Art. 98 Abs. 3 GG a. F.). Die bisherigen Bundesgesetze auf diesen Gebieten, also Laufbahnregelungen des Beamtenrechtsrahmengesetzes sowie das Bundesbesoldungs- und das Beamtenversorgungsgesetz, gelten für Beamte und Richter im Länderbereich zwar übergangsweise als Bundesrecht fort. Sie können insoweit aber in jedem Land jederzeit und ohne weiteres, ganz oder teilweise, ohne Bindung an diese Bundesgesetze durch Landesrecht ersetzt werden (Art. 125 a Abs. 1 GG). - Unberührt bleibt die Geltung bisher einheitlicher Laufbahnvorschriften im Kapitel II des BRRG sowie des BBesG und des BeamtVG für Bundesbeamte und entsprechend Richter des Bundes.

### 8.4.2 Beamtenstatusgesetz

Bundestag und Bundesrat haben am 25.04.2008 dem Gesetz zur Regelung des Statusrechts der Beamtinnen und Beamten in den Ländern (Beamtenstatusgesetz - BeamStG) zugestimmt. Zwischenzeitlich ist das Gesetz am 19. Juni 2008 verkündet worden und am 01.04.2009 in Kraft getreten. Zu den wesentlichen Statusrechten und -pflichten gehören:

- Wesen, Voraussetzungen und Begründung des Beamtenverhältnisses
- Arten, Dauer sowie Nichtigkeits- und Rücknahmegründe des Beamtenverhältnisses
- Regelungen zur Versetzung, Abordnung und Zuweisung von Beamtinnen und Beamten
- Voraussetzungen und Formen der Beendigung des Beamtenverhältnisses
- statusprägende Pflichten der Beamtinnen und Beamten und Folgen der Nichterfüllung
- Bestimmung der Dienstunfähigkeit.

Das Beamtenrechtsrahmengesetz (BRRG) ist mit Inkrafttreten des BeamStG am 01.04.2009 aufgehoben. Die Regelungen zur Altersgrenze und zum Personalaktenrecht treten bereits am Tag nach der Verkündung des Statusgesetzes in Kraft.

### 8.4.3 Dienstrechtsneuordnungsgesetz

Die Bundesregierung hat dem Deutschen Bundestag den Entwurf eines Dienstrechtsneuordnungsgesetzes zugeleitet. Damit sollen im Bundesbereich folgende Ziele erreicht werden:

1. im Rahmen der Neufassung des Bundesbeamtengesetzes:
  - Stärkung des Leistungsprinzips durch erhöhte Anforderungen an die Probezeit und Erweiterung des Kreises der Führungsämter auf Probe,

- Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit des öffentlichen Dienstes durch die Reform des Laufbahnrechts mit Reduzierung der Zahl der Laufbahnen und Öffnung des Laufbahnrechts für neue Qualifikationen unter Beibehaltung der bewährten Sonderlaufbahnen,
- Förderung der Mobilität zwischen öffentlichem Dienst, Privatwirtschaft und internationalen Organisationen,
- stufenweise Anhebung des Pensionseintrittsalters wie in der gesetzlichen Rentenversicherung auf 67 Jahre,
- Teilnahmeverpflichtung an Qualifizierungsmaßnahmen zum Erwerb einer neuen Laufbahnbefähigung bei organisatorischen Veränderungen,
- Stärkung des Grundsatzes „Rehabilitation vor Versorgung“ zur Vermeidung von Frühpensionierungen. Vorrang hat die Verwendung für eine andere Tätigkeit und die Verpflichtung zur Teilnahme an Qualifizierungsmaßnahmen zum Erwerb einer neuen Befähigung.

2. im Rahmen einer Novellierung des Bundesbesoldungsgesetzes:

Neugestaltung der einheitlichen Grundgehaltstabelle für die Beamtinnen, Beamten, Soldatinnen und Soldaten durch

- Ablösung des altersbezogenen Aufstiegs in den Stufen durch Wegfall des überkommenen Besoldungsdienstalters und Ausrichtung an den tatsächlich geleisteten Dienstzeiten,
- Neustrukturierung der Grundgehaltsstufen auf der Grundlage der bisherigen Aufstiegsintervalle sowie Vereinheitlichung der Stufenfolge und Erfahrungszeiten für alle Laufbahngruppen unter Berücksichtigung der Besonderheiten der militärischen Personalstrukturen und der speziellen Karriereverläufe von Soldatinnen und Soldaten,
- Einbau der derzeit gezahlten jährlichen Sonderzahlung sowie allgemein gewährter Bezügebestandteile in die Grundgehaltstabelle, Festhalten am bestehenden Bezüge- und Einkommensniveau durch Beibehaltung der bisherigen Endgrundgehälter sowie Verzicht auf eine Absenkung oder Variabilisierung,
- unbürokratische betragsmäßige Überleitung aller vorhandenen Beamtinnen und Beamten, Soldatinnen und Soldaten sowie Richterinnen und Richter in die neuen Strukturen auf der Grundlage des aktuellen Bezügniveaus; Vermeidung des Nebeneinanders von parallelen Systemen sowie von Doppelregelungen und Ausgleichstatbeständen, entsprechende neue Gestaltung der Grundgehaltstabelle für die Richterinnen und Richter des Bundes, Neustrukturierung des Auslandszuschlags zur Abgeltung materieller Mehraufwendungen und immaterieller Belastungen im Ausland, Erhöhung des Familienzuschlages für dritte und weitere Kinder um jeweils 50 Euro zur Berücksichtigung der Situation kinderreicher Beamtenfamilien.

3. im Rahmen der Novellierung des Beamtenversorgungsgesetzes:

Wirkungsgleiche Übertragung von Maßnahmen in der gesetzlichen Rentenversicherung unter Berücksichtigung der Unterschiedlichkeit der Alterssicherungssysteme durch

- Nachvollzug der Wirkungen des Rentenversicherungsnachhaltigkeitsgesetzes 2004 für Schul- und Hochschulzeiten durch wirkungsgleiche Begrenzung der Berücksichtigung von Ausbildungszeiten als ruhegehaltfähige Dienstzeit, Berücksichtigung der zwischenzeitlich gekürzten Versorgung für die Nachzeichnung des Nachhaltigkeitsfaktors der Rentenreform 2004, der gegenwärtig für die Rente noch wirkungslos ist, sowie Einführung einer Revisionsklausel, um weiterhin den Gleichklang bei der allgemeinen Entwicklung der Alterssicherungssysteme sicherzustellen,
- Einführung einer Versorgungsauskunft, die der im Jahre 2001 eingeführten Rentenauskunft nachgebildet ist,
- rentengleiche Versorgungsregelungen bei der schrittweisen Anhebung des Pensionseintrittsalters auf das 67. Lebensjahr im Bundesbeamtengesetz, insbesondere
  - abschlagsfreier Pensionseintritt nach 45 Jahren wie nach entsprechenden Pflichtbeitragsjahren im Rentenrecht,
  - Festhalten an der bisherigen Antragsaltersgrenze von 63 Jahren und dafür
- wie im Rentenrecht - schrittweise Erhöhung des maximalen Versorgungsabschlages auf 14,4 Prozent bei vorzeitigem Pensionseintritt auf Antrag,
  - Überleitung der Versorgungsempfängerinnen und Versorgungsempfängern in die neu gestalteten Grundgehaltstabellen des Besoldungsrechts wegen der Einheitlichkeit des Beamtenverhältnisses und der gemeinsamen Strukturprinzipien von Besoldung und Versorgung,
  - Anpassungen des Versorgungsrechts des Bundes an die höchstrichterliche Rechtsprechung, wobei insbesondere die besondere Wartezeit für die Versorgung aus dem letzten Amt nach den Vorgaben der Entscheidung des Bundesverfassungsgerichts vom 20. März 2007 auf zwei Jahre festgelegt wird. Die Neuregelungen des Gesetzentwurfs werden nur für die Empfängerinnen und Empfänger von Besoldungs- und Versorgungsbezügen des Bundes gelten. Die Beamten, Richter sowie Versorgungsempfänger der Länder und Gemeinden werden in Konsequenz der ersten Stufe der Förderalismuskommission nicht erfasst; für sie gilt das bisherige Recht unverändert weiter, soweit es nicht durch Landesrecht abgelöst wird.

## Impressum

Verlag: Wolfgang Kirk, Essen

ISSN 2510-7100

ISBN 978-3-96619-004-6 (EPB), DOI 10.2441/9783966190183

ISBN 978-3-96619-005-3 (PDF), DOI 10.2441/9783966190053

ISNI 0000 0004 5907 4303

©2019 Wolfgang Kirk (Text und Cover)

Druckversion ISBN 978-3-83-704091-3 (Hinweis: Print-Ausgabe nicht mehr im Buchhandel erhältlich)

Dieser Text ist als Band 3 Teil von Veröffentlichungen in der Reihe *Die öffentliche Verwaltung der Bundesrepublik Deutschland auf dem Weg zum Verwaltungsbetrieb*.

Der Autor haftet insbesondere nicht für den Inhalt der vorgestellten Internet-Seiten. Die Verantwortung für Inhalt und Funktion der Links liegt bei den jeweiligen Betreibern.

Textsatz mit Typora in Markdown und mit Pandoc in das Zielformat konvertiert.

Stand: 01.04.2009, übernommen - Stand: 01.08.2018 (Online-Ausgabe; nicht mehr enthalten sind: Teile des Anhangs, das Abbildungs-, Abkürzungs-, Stichwort-, Tabellen- und Schlagwortverzeichnis, Glossar)

Dieses Werk ist lizenziert unter einer [Creative Commons Namensnennung - Nicht-kommerziell - Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International Lizenz](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie.

Detaillierte Bibliografische Daten sind im Internet über <https://dnb.de> abrufbar.

## A Anhang

### A.1 Das Personal ist die wichtigste Ressource 1

Datum: 27.05.2002, Thema: Moderne Verwaltung

Das Personal ist der Hauptproduzent und damit die wichtigste Ressource in der öffentlichen Verwaltung. Für die moderne Verwaltung, die sich als Dienstleistungsunternehmen sieht, steht daher der Mitarbeiter im Mittelpunkt. Dementsprechend hoch ist die Verantwortung für das Personalmanagement. Durch modernes Human Resource Management sollten entsprechende Rahmenbedingungen für die Mitarbeiter geschaffen werden.

Die Personalpolitik ist in Bewegung geraten - nicht nur in der Privatwirtschaft, sondern auch im öffentlichen Sektor. Bund, Länder und Kommunen wollen bei der Verwaltungsreform auch ein modernes Human Resource Management einführen, das alle Aktivitäten einer modernen Personalwirtschaft zusammenfasst. Um aus Verwaltungen Dienstleister zu machen, kommt man ohne moderne Personalpolitik nicht aus. Denn das Personal ist die wichtigste und auch teuerste Ressource im öffentlichen Sektor. So liegt der Anteil der Personalkosten an den Gesamtausgaben der Länder bei 37 Prozent und der Gemeinden bei 26 Prozent.

Damit kommen ökonomische Überlegungen ins Spiel. Das Resultat ist nicht nur, dass bei den Personalkosten gespart werden muss. Vielmehr wächst der Druck auf die Wirtschaftlichkeit der Verwaltungen. Durch den Aufbau Ost sind die öffentlichen Mittel wesentlich knapper geworden. Die verfügbaren Mittel müssen effizient und wirksam eingesetzt werden. Der öffentliche Sektor ist gefordert, Leistungen zu definieren und messbar zu machen. Dies ist auch für den Leistungsvergleich mit der privaten Wirtschaft wichtig. Viele der Dienstleistungen im öffentlichen Bereich, wie zum Beispiel Gebäudeunterhaltung oder Straßenbau, finden sich auch in der privaten Wirtschaft wieder. Die Produktivität der Verwaltung steht daher in direkter Konkurrenz dazu.

Diese Konkurrenz besteht auch unter den Verwaltungen selbst. Denn Effizienz und Effektivität des öffentlichen Sektors gehören zu den wesentlichen Standortvorteilen. Verwaltungen müssen daher rasch, flexibel und zielorientiert agieren. Nur so wird ihnen längerfristig eine Existenz als gleichwertiger Partner der Wirtschaft ermöglicht. Der Dienstleistungsgedanke in der öffentlichen Verwaltung ist ohne das Mitwirken des Personals nicht zu verwirklichen. Nur zufriedenes Personal kann den Bürgern den erwarteten Service anbieten. So wird es künftig noch stärker von einzelnen Mitarbeitern abhängen, wie gut die öffentliche Hand arbeitet.

Der Mitarbeiter als Kunde Für die moderne Personalentwicklung ist der Mitarbeiter auch ein Kunde. Denn die Mitarbeiter handeln so wie sie behandelt werden. Die Verwaltung sollte daher die Belange seiner Mitarbeiter kennen. Doch eine wichtige Voraussetzung für erfolgreiche Personalentwicklung ist der Wandel der Verwaltung zum modernen Arbeitgeber. Human Resource Management - modernes Personalmanagement - verfolgt daher drei Hauptziele: Es muss Veränderungsprozesse unterstützen, zu wirtschaftlichem Arbeiten anhalten und das kontinuierliche Lernen fördern. Im Personalmanagement hat sich die Diskussion bisher häufig auf die Themen Abschaffung des Beamtenstatus und Einführung von Leistungskomponenten im Gehalt verengt. Die nötigen Maßnahmen, die das Leistungsprinzip begünstigen, fehlen aber noch oder werden nicht konsequent eingesetzt. Neue Ansätze im Dienstrecht wie beispielsweise Leistungszulagen oder Führungspositionen auf Zeit können optimiert und ausgebaut werden. Aufgabe der Personalplanung ist ebenso, eine sozialverträgliche Flexibilisierung des Personaleinsatzes zu realisieren, so dass Über- und Unterbelastungen der Mitarbeiter weitestgehend ausgeschlossen bleiben. Auch die bedarfsgerechte Aus- und Fortbildung der Mitarbeiter darf nicht in Vergessenheit geraten. Hier sind nun insbesondere die Führungskräfte gefragt. Sie sollten Lernprozesse initiieren, koordinieren, begleiten und kontrollieren. Doch bei der Wahl der Fortbildungsmaßnahmen sollten Mitarbeiter individuell und sinnvoll betreut werden. Erfahrungen haben gezeigt, dass das bisherige Gieskannen-System, das pauschal Lehrgänge für alle verordnet, nicht die erwünschte Wirkung erzielt.

Moderne Personalführung setzt voraus, dass Führungskräfte ihre Mitarbeiter kennen. Der Teamgedanke sollte hier das Verhältnis bestimmen. Die soziale Kompetenz wird daher sowohl bei der Auswahl als auch bei der Entwicklung der Führungskräfte groß geschrieben. Aber auch die Mitarbeiter in der öffentlichen Verwaltung tragen Verantwortung für den Erfolg ihrer Behörde und für ihre eigene berufliche und persönliche Entwicklung. Sie sollten daher lernen, nicht nur Befehle zu empfangen, sondern Probleme zu lösen. Gefragt sind Mitverantwortung und Ermessen, aber nicht Willkür. Damit ist - was den öffentlichen Sektor betrifft - ein Kulturwandel angesagt. Hier müssen Hierarchien abgebaut werden, damit neue Projekte übergreifend, strukturunabhängig und themenorientiert eingesetzt werden können. Die Zusammenarbeit zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern sollte in diesem Sinne optimiert werden. Ein geeignetes Instrument dazu bieten Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräche. Diese stellen im Gesamtprogramm der Modernisierung einen wichtigen Baustein dar.

Das Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch Die Staatskanzlei in Nordrhein-Westfalen wird derzeit kräftig modernisiert. Eine neue Organisationsstruktur ist bereits eingeführt und die Hierarchie um eine Stufe gekürzt worden. Außerdem wurden größere Arbeitseinheiten geschaffen, die themenorientiert arbeiten, statt sich an der Behördenstruktur zu orientieren. Bis 2004 soll die Staatskanzlei zu einem modernen Dienstleistungszentrum der Landesregierung werden. „Die Schwachstelle des öffentlichen Dienstes besteht darin, dass keiner von uns wirklich führen gelernt hat“, so Georg Wilhelm Adamowitsch, Chef der 600-Mann Behörde. Mit der Einführung des Führungsinstrumentes jährliche Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräche will Mummert Partner dem nun Abhilfe schaffen.

Das Mitarbeitergespräch behandelt bestimmte vorgegebene Inhalte auf der Grundlage von gleichberechtigter offener Kommunikation. Es bietet Gelegenheit für ein Feedback auf die individuellen Leistungen eines Mitarbeiters. Ebenso findet ein konstruktiver Meinungs austausch statt. Des weiteren werden Arbeitsziele für die Zukunft vereinbart. Von den Gesprächen können beide Parteien profitieren. Die Mitarbeiter erhalten klare Orientierung über Arbeitsziele und über Maßstäbe ihrer

Arbeitsbewertung. Die Vorgesetzten bekommen ein besseres Bild ihrer Mitarbeiter und können über gezielte Förderungen des Mitarbeiters besser entscheiden.

Das Konzept des Mitarbeitergesprächs wurde auf die spezifischen Arbeitsbedingungen der Staatskanzlei zugeschnitten. Dazu hat Mummert + Partner gemeinsam mit einer Projektgruppe der Staatskanzlei einen Leitfaden zum Mitarbeitergespräch erarbeitet. Darin steht, wie Zielvereinbarungen, persönliches Feedback und Personalentwicklungsmaßnahmen in der Staatskanzlei aussehen könnten. Das Ziel: Die politisch- fachliche Arbeit der Staatskanzlei wird durch weiche Faktoren des Arbeitserfolges ergänzt, wie zum Beispiel Teamorientierung oder Nutzung der Potenziale der Mitarbeiter. Um das neue Führungsinstrument allen Vorgesetzten und Mitarbeitern nahe zu bringen, führte Mummert + Partner für alle Beschäftigten der Staatskanzlei Orientierungsworkshops durch. Anschließend bereiteten Vertiefungsworkshops die Vorgesetzten noch einmal intensiv auf dieses Führungsinstrument vor. Das Mitarbeitergespräch ist das instrumentelle Herzstück moderner Führung. Denn modernes Personalmanagement wird getragen von der Akzeptanz der Mitarbeiter und der Organisationsstruktur.

## A.2 Grundsätze ordnungsgemäßer Planung

1. Vollständigkeit: Der Grundsatz der Vollständigkeit soll gewährleisten, dass in der Unternehmensplanung alle für das Mindestziel „Going Concern“ (Ausschluss von eingetretener und drohender Zahlungsunfähigkeit sowie Überschuldung) relevanten Sachverhalte berücksichtigt werden.
2. Wesentlichkeit und Angemessenheit: Mit dem Grundsatz der Wesentlichkeit wird die Forderung nach vollständiger Beschaffung der Informationen eingeschränkt. Nur die Informationen und Sachverhalte sollen in die Unternehmensplanung einbezogen werden, die zur Darstellung der voraussichtlichen Unternehmensentwicklung aufgrund ihrer Tragweite oder ihres Betrags bedeutsam sind.
3. Folgerichtigkeit: Mit dem Grundsatz der Folgerichtigkeit soll sichergestellt werden, dass der Unternehmensplan eine sachlich korrekte Darstellung der Ausgangssituation mit Angabe aller Prämissen der Fortentwicklung wiedergibt. Aus der Unternehmensplanung muss sich erkennen lassen, ob Angaben zu nachprüfbaren Tatsachen zutreffen, ob Prämissen plausibel sind und nicht in erkennbarem Widerspruch zu sonst gewonnenen Erkenntnissen stehen und ob Folgerungen aus Tatsachen und Annahmen rechnerisch und sachlich richtig entwickelt, also schlüssig sind.
4. Dokumentation: Durch eine angemessene Dokumentation der Unternehmensplanung mitsamt der Planungsgrundlagen der Planungsherleitung und -revision wird die Nachprüfbarkeit der Ordnungsmäßigkeit der Unternehmensplanung ermöglicht. Die Dokumentation ist so zu gestalten, dass die Erstellung und Kontrolle der Planung für einen sachverständigen Dritten innerhalb einer angemessenen Zeit nachvollziehbar sind. Dazu können auch sog. Planungsanweisungen und Planungshandbücher sowie der Planungskalender dienen.
5. Sonstige Planungsgrundsätze: Dem Postulat der Verwendung möglichst genauer Datenansätze steht das Problem unsicherer Zukunftsinformationen gegenüber. Unvollkommene Informationen geben Anlass, durch Anwendung geeigneter Prognosemethoden die Unsicherheit möglichst zu begrenzen. Der Ungewissheit künftiger Datenentwicklung kann auch durch die rollierende Planung, die Alternativplanung oder die flexible Planung begegnet werden in den Ausprägungen „worstcase“, „normalcase“, „bestcase“ mit Eintrittswahrscheinlichkeit. Bei allen Bemühungen, nur begrenzt Vorausschaubares in den Griff zu bekommen, müssen die Planungsvorgaben realisierbar und damit realistisch bleiben.
6. Planungsprinzipien und Partizipation: Betrachtet man die Zuordnung der Planprozesse zu den hierarchischen Ebenen, so können die Top-down-Planung (Zielvorstellungen und Rahmendaten gehen von der obersten Führungsebene aus), die Bottom-up-Planung und die Planung nach dem Gegenstromverfahren, bei dem das Top-Management die übergeordneten Grundsatzentscheidungen trifft, und die Planungsansätze auf Realisierbarkeit überprüft, unterschieden werden. Planungsansätze ohne ausreichende Partizipation der betroffenen Führungsebenen erreichen üblicherweise nicht die angestrebten Zwecke.
7. Planungsprozess: Allgemein lässt sich der Planungsprozess in Anregungs-, Such- und Entscheidungsphase gliedern. In der Anregungsphase gilt es, Ziele festzulegen, unternehmensinterne und umfeldbezogene Informationen zu sammeln sowie eine Analyse der Umwelt und des Unternehmens durchzuführen. In der Suchphase sind für die Realisation der Ziele Lösungsmöglichkeiten aufzuzeigen, während in der Entscheidungsphase die endgültigen Ziele und Maßnahmen (Handlungsalternativen) festgelegt werden.

<div style="page-break-after: always;"></div>

## A.3 Instrumente zum Personalabbau im Geschäftsbereich BMVg

nicht übernommen, da inhaltlich überholt.

## A.4 Definition Beschäftigungsgesellschaft

Beschäftigungsgesellschaften sind Einrichtungen, die den von Arbeitslosigkeit bedrohten und/oder betroffenen Arbeitnehmern eine Brückenfunktion von „Arbeitsplatz alt“ zu „Arbeitsplatz neu“ anbieten. Diese Brückenfunktion ist gekennzeichnet durch:

1. Eine finanzielle Existenzsicherung für die in der Beschäftigungsgesellschaft „Beschäftigten“, die in der Regel über dem Arbeitslosengeld liegt.
2. Angebote für eine individuell ausgerichtete Qualifizierung und für sonstige Unterstützungsmaßnahmen, um die Chancen für eine Integration in den 1. Arbeitsmarkt (oder zur Existenzgründung) zu schaffen oder zu verbessern.
3. Einen Tagesablauf außerhalb der eigenen Wohnung mit „Arbeitsbeginn“ und „Arbeitsende“ für die in der Beschäftigungsgesellschaft „Beschäftigten“. Die Beschäftigungsdauer für den einzelnen Arbeitnehmer in einer Beschäftigungsgesellschaft kann von Null bis unbefristet reichen. Typisch für eine „Beschäftigungsdauer Null“ ist ein direkter Wechsel von „Arbeitsplatz alt“ zu „Arbeitsplatz neu“ aufgrund erfolgreicher präventiver Maßnahmen noch während der Beschäftigungsdauer am „Arbeitsplatz alt“, die von der Beschäftigungsgesellschaft initiiert, durchgeführt oder unterstützt worden sind. Typisch für die Brückenfunktion bei kurzfristig Arbeitslosen sind Zeitspannen bis zu 12 oder 24 Monaten, um den einzelnen Arbeitnehmer wieder in den 1. Arbeitsmarkt zu integrieren, bei Existenzgründungen zu helfen oder Einheiten (Unternehmen) aufzubauen, die sich ganz oder überwiegend durch eigenen Umsatz selbst finanzieren. Typisch für die Brückenfunktion bei langfristig Arbeitslosen sind Kettenmaßnahmen oder unbefristete Einrichtungen. Hierzu gehören auch „Sozialunternehmen“ im sogenannten 2. Arbeitsmarkt für Langzeitarbeitslose. Beschäftigungsgesellschaften sind an keine bestimmte Rechtsform gebunden und können auf staatlicher oder privater Initiative basieren.

Die Tätigkeit der Beschäftigten in Beschäftigungsgesellschaften kann jede Art von Arbeit sein, von Erwerbsarbeit (beispielsweise Arbeitnehmerverleih) über Sozialarbeit bis zur eigenen Stellensuche und zur Teilnahme an Qualifizierungsmaßnahmen (Aus-, Fort- und Weiterbildung, Umschulung). Beschäftigungsgesellschaften im engeren Sinne gehören zum 2. Arbeitsmarkt. Sie finanzieren sich überwiegend aus öffentlichen oder privaten Mitteln, die einen unterstützenden Charakter haben. Hierzu gehören auch „Arbeitsfördergesellschaften“ und sonstige Einrichtungen zur Beschäftigungsförderung. Beispiel für eine Vereinbarung zum IAM Beschäftigungsgesellschaften im weiteren Sinne können sich auch überwiegend oder ganz aus eigenem Umsatz (Arbeitnehmerüberlassung, Auftragsarbeit, Dienstleistungen, Produkte) finanzieren und gehören dann zum 1. Arbeitsmarkt.

Quelle: Europäisches Netzwerk für Beschäftigungsgesellschaften; [www.jobini.net](http://www.jobini.net) - besucht am 04.10.2007

## **A.5 Beispiel für eine Vereinbarung zum IAM**

nicht übernommen, da inhaltlich überholt

## Literaturverzeichnis

- ABRAMSON, MARKA.; BREUL, JONATHAN.; KAMENSKY, JOHN M.: Six Trends Transforming Government. 2006.
- ADLER, JOACHIM : Personalauswahl im Spannungsfeld kultureller Strukturen: Deskriptiv-empirische Feldstudie über das Innenleben einer Personalabteilung. Dissertation, Universität, Tübingen 2003.
- ALMS, WILHELM : Das Personal ist die wichtigste Ressource. Mai 2002.
- ANTAL, ARIANE BERTHOIN ; FÜR SOZIALFORSCHUNG, WISSENSCHAFTSZENTRUM BERILIN (Hrsg.): Die Dynamik der Theoriebildungsprozesse zum Organisationslernen. 2. Auflage. Edition Sigma 1999, WZB-Jahrbuch 1998, 31–52.
- ARMUTAT, SASCHA et al.; DGFP (Hrsg.): Management Development: Zu künftssicherung durch kompetenzorientierte Führungskräfteentwicklung. Bielefeld: Bertelsmann 2007, DGFP-PraxisEdition Band 87.
- BARNES, JOHN A.: Class and Committees in a Norwegian Island Parish. In: Human Relations, 7 Februar 1954, Nr. 1, 39–58.
- BDU: Grundsätze ordnungsgemäßer Planung. Bonn 2007 hURL: i – besucht am 27.04.2008.
- BECKER, GARY S.; NBER (Hrsg.): Human capital. A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. Band 80, General Series. New York: Columbia University Press 1964.
- BECKER, MANFRED : Personalentwicklung: Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis. 4. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Oktober 2005.
- BEINICKE, ANDREA ; HARTMANN, JULIA : Personalentwicklung. 2007.
- BERGER, PETER L.; LUCKMANN, THOMAS : The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge. Garden City NY: Doubleday Anchor 1966.
- BERNIEN, MARITTA ; QUEM, ARBEITSGEMEINSCHAFT (Hrsg.): Anforderungen an eine qualitative und quantitative Darstellung der beruflichen Kompetenzentwicklung. Münster: Waxmann Verlag 1997, Kompetenzentwicklung '97: Berufliche Weiterbildung in der Transformation – Fakten und Visionen, 17–83.
- BERTHEL, JÜRGEN; BECKER, FRED G.: Personal-Management: Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit. 8. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel 2007.
- BIBB, BIBB (Hrsg.): Jahresbericht 2006/2007. Bonn: BiBB 2007.
- BISANI, FRITZ ; MÄNDLE, EDUARD (Hrsg.): Personalwesen. 2. Auflage. Wiesbaden: Gabler 1980, Moderne Wirtschaftsbücher.
- BMI: Organisationshandbuch. Bonn: Online 2007.
- BÖCK, RUTH ; BERNECKER, MICHAEL (Hrsg.): Personalmanagement. München-Wien: Oldenbourg 2002, WiSorium. BOGUMIL, JÖRG;
- BANDELOW, NILS C.; BLEEK, WILHELM (Hrsg.): Kap. 8 In Verwaltungspolitik im Bundesländervergleich – Große Entwürfe statt inkrementalistische Reformen? Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften 2007, Einzelinteressen und kollektives Handeln in modernen Demokratien. Festschrift für Ulrich Widmaier, 111–123.
- BÖHRET, CARL ; BLANKE, BERNHARD et al. (Hrsg.): Verwaltungspolitik als Führungsaufgabe. 3. Auflage. VS Verlag für Sozialwissenschaften 2005, Handbuch zur Verwaltungsreform, 44–49.
- BRATER, MICHAEL; BECK, ULRICH; LITTEK, WOLFGANG ; RAMMERT, WERNER; WACHTLER, GÜNTHER (Hrsg.): Berufe als Organisationsform menschlichen Arbeitsvermögens. 2. Auflage. Frankfurt/Main: Campus Verlag 1983, Einführung in die Arbeits- und Industriesoziologie, 208–224.
- BRUDERER, SIBINE : Personalauswahlverfahren auf dem Prüfstand: Eine detaillierte Betrachtung sozial verantwortungsvoller Personaldiagnostik. Studienarbeit Hochschule für angewandte Psychologie, Zürich 2005.
- BUNGARD, WALTER : Einführung in die Arbeitspsychologie: Personalauswahl. PDF Januar 2004.
- DEDERICHS, ANDREA MARIA : Das soziale Kapital in der Leistungsgesellschaft. Emotionalität und Rationalität in Vetternwirtschaften. Münster: Waxmann Verlag 1999, Internationale Hochschulschriften, Bd. 303; Zugl.: Duisburg, Univ., Diss., 1998.
- DELORS, JACQUES et al.: Learning: The Treasure Within. UNESCO Publishing 1998
- DOERINGER, PETER B.; PIRELLI, MICHAEL J.: Internal Labor Markets and Manpower Analysis. 5. Auflage. Lexington: Heath Lexington Books März 1978.
- DOSTAL, WERNER ; KLEINHENZ, GERHARD (Hrsg.): Der Berufsbegriff in der Berufsforschung des IAB. IAB 2002, Beiträge zur Arbeits- und Berufsforschung, BeitrAB 250, 463–474.
- EICHHORN, PETER : Öffentliche Betriebswirtschaftslehre: Beiträge zur BWL der öffentlichen Verwaltungen und öffentlichen Unternehmen. Berlin Verlag Januar 1997, Stud oec.: Anwendungsbezogene BWL.
- ETZIONI, AMITAI : Soziologie der Organisationen. Juventa 1967.
- FINZER, PETER ; MÜNGENAST, MATHIAS ; GAUGLER, EDUARD; WEBER, WOLFGANG (Hrsg.): Personalauswahl. 2. Auflage. Stuttgart: Poeschel 1992, Handwörterbuch des Personalwesens, Sp. 1583–1596.
- FLECHTHEIM, OSSIP K.; TASCHENBUCH, FISCHER (Hrsg.): Futurologie: Der Kampf um die Zukunft. Frankfurt/Main: Flechtheim, Ossip K. 1972.
- GAYK, FLORIAN : SQ - Schlüsselqualifikationen im 21. Jahrhundert - Ergebnisbericht. München April 2005 – Technischer Bericht.
- GRAF, HANS GEORGE : Was ist eigentlich Zukunftsforschung. In: Sozialwissenschaften und Berufspraxis (SuB), 4 2003, 355–364.
- GRANOVETTER, MARK : The Strength of Weak Ties. In: American Journal of Sociology, 78 1973, Nr. 6, 1360–1380
- GRANOVETTER, MARK : Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. In: American Journal of Sociology, 91 1985, Nr. 3, 481–510.

- GRANOVETTER , MARK : Economic Institutions as Social Constructions: A Framework for Analysis. In: Acta Sociologica, 35 1992, 3–11.
- GRIESBECK, STEFANIE : Mediengestütztes Personalmanagement. Konzeption und Bewertung. 2005.
- GROTE , GUDELA ; RAEDER , SABINE : Flexibilisierung von Arbeitsverhältnissen und psychologischer Kontrakt - Neue Formen persönlicher Identität und betrieblicher Identifikation. Zürich Dezember 2000, ETH e-collection eth:24961.
- GROTE , GUDELA ; RAEDER , SABINE: Flexibilität ersetzt Kontinuität. In: Arbeit, 10 2001, Nr. 3, 352–364.
- GROTE , GUDELA; RAEDER , SABINE : Berufliche Identität in Wechselwirkung mit den Anforderungen von Arbeitsflexibilisierung und kontinuierliche Bildung. Zürich September 2003, ETH e-collection eth:26751.
- HACKSTEIN, ROLF; NÜSSGENS , KARL H EINZ; UPHUS , PETER H.: Personalentwicklung im System Personalwesen. In: Fortschrittliche Betriebsführung 1972, Nr. 2.
- HANIFAN, LYDA JUDSON ; CHARTERS , W. W. (Hrsg.): The Community Center. Boston: Silver, Burdett and Company 1920, Teacher Training Series.
- HAUG , S ONJA; K ROPP , P ER : Soziale Netzwerke und der Berufseinstieg von Akademikern: Eine Untersuchung ehemaliger Studierender an der Fakultät für Sozialwissenschaften und Philosophie in Leipzig. Leipzig 12 2002.
- HENNEMANN , C: Organisationales Lernen und die lernende Organisation: Entwicklung eines praxisbezogenen Gestaltungsvorschlages aus ressourcenorientierter Sicht. Hampp Verlag 1997.
- HILL , H ERMANN : Verwaltung im Wandel - Herausforderungen der Zukunft. Speyer April 2001.
- HOFFARTH , ANTON ; HÖNEISEN , M AYA : Strategisches Management auf der Grundlage der Zukunftsforschung. In: Innovation Management, 2 Juni - August 2007, 12–14.
- HORX , MATHIAS; HORX , MATHIAS (Hrsg.): Trendbuch 1.1993. ECON Verlag
- INGLEHART, RONALD : Kultureller Umbruch: Wertewandel in der westlichen Welt. Campus Verlag 1989.
- JAKOBS-FUCHS , ILSE : Planung der Personalfreisetzung: Determinanten, Instrumente und Strategien. Universität München 1978, Wirtschaftswissenschaftliche Forschung und Entwicklung Band 14.
- JUNG, HANS : Personalwirtschaft. 7. Auflage. München: Oldenbourg 2006.
- KELLER , BERNDT : Einführung in die Arbeitspolitik. 6. Auflage. München-Wien: Oldenbourg 1999.
- KERSTING , MARTIN : Differentielle Aspekte der sozialen Akzeptanz von Intelligenztests und Problemlösenszenarien als Personalauswahlverfahren. In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 42 1998, Nr. 2, 61–75.
- KERSTING , MARTIN: Zur Bedeutung der Validität und der sozialen Akzeptanz in der Berufseignungsdiagnostik. In: Zeitschrift für Personalpsychologie, 3 2004, Nr. 2, 83–86.
- KIRK , WOLFGANG : Grundsätze, Chancen und Risiken des Veränderungsprozesses. Band 1, Die öffentliche Verwaltung der Bundesrepublik Deutschland auf dem Weg zum Verwaltungsbetrieb. 3. Auflage. Norderstedt: Books on Demand 2008a.
- KIRK , WOLFGANG : Public Management: Organisation und Entscheidung. Band 2, Die öffentliche Verwaltung der Bundesrepublik Deutschland auf dem Weg zum Verwaltungsbetrieb. 2. Auflage. Norderstedt: Books on Demand 2008b.
- KLAGES , HELMUT : Wertorientierungen im Wandel: Rückblick, Gegenwartsanalysen, Prognosen. Campus Verlag 1984.
- KLAGES , HELMUT : Brauchen wir eine Rückkehr zu traditionellen Werten. In: Aus Politik und Zeitgeschichte, 2001, Nr. B 28, 7–14.
- KLIMECKI , RÜDIGER G.; GMÜR , MARKUS ; BEA , F. X.; FRIEDL , B.; SCHWEITZNER , M. (Hrsg.): Personalmanagement. 3. Auflage. Lucius&Lucius 2005, UTB 2025.
- KOLVENBACH , HORST ; G AUGLER , E DUARD (Hrsg.): Personalentwicklung. 1. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel 1975, Handwörterbuch des Personalwesens, Sp. 1545–1556.
- KOSSBIEL , HUGO / S PENGLER THOMAS ; F RESE, E. (Hrsg.): Kap. Personalwirtschaft und Organisation In Handwörterbuch der Organisation. Poeschel 1992.
- KREIBICH , ROLF : Zukunftsforschung. Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung (IZT) 03 2006 (23). – Technischer Bericht.
- LIENERT , GUSTAV A.: Testaufbau und Testanalyse. 3. Auflage. Weinheim: Beltz 1969.
- LUCKE , DORIS : Wirklichkeitskonstruktion als Ware: Der Wertewandel in der westlichen Welt. In: Internationale Politik und Gesellschaft, 2000, Nr. 4.
- LUTZ, BURKARDT ; S ENGENBERGER , W ERNER : Arbeitsmarktstrukturen und öffentliche Arbeitsmarktpolitik. Eine kritische Analyse von Zielen und Instrumenten. Band 26, Schriften der Kommission für wirtschaftlichen und sozialen Wandel. Göttingen: Schwartz 1974.
- MARR , R AINER; STITZEL , M ICHAEL : Personalwirtschaft: ein konfliktorientierter Ansatz. München: Moderne Industrie 1979.
- MASLOW , ABRAHAM : A theory of human motivation. In: Psychological Review, 50 1943, 370–396.
- MAYRHOFER , WOLFGANG : Trennung von der Organisation: Vom Outplacement zur Trennungsberatung. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag 1989.
- MCCLELLAND , DAVID et al.: The achievement motive. Princeton: Van Nostrand 1953.
- MCGREGOR, DOUGLAS : Der Mensch im Unternehmen. The Human Side of Enterprise. Econ Verlag 1982.
- METZ -GÖCKEL , SIGRID ; R OLOFF , CHRISTINE : Genderkompetenz als Schlüsselqualifikation. In: Journal Hochschuldidaktik, 13 2002, Nr. 1, 7–10.
- MICHEEL , FRANK; ETTÉ , ANDREAS ; SCHAREIN , MANFRED : Die zukünftigen Auswirkungen des demographischen Wandels auf die Personalstrukturen der Bundesverwaltung in Deutschland. Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung 2007.
- MÜLLER , RENATO ; ORGANISATION UND PERSONAL , INSTITUT FÜR (Hrsg.): E-Leadership. Neue Medien in der Personalführung. Konzeptionelle Grundlagen, methodisches Vorgehen und empirische Ergebnisse. Bern 2007 – Technischer Bericht.

- MUSIL , NORA-CHRISTINA : Personalorganisation in der öffentlichen Verwaltung und in sozialen Institutionen. PDF 2004.
- NOELLE -NEUMANN , ELISABETH : Werden wir alle Proletarier? Wertewandel in unserer Gesellschaft. Edition Interfrom 1978.
- OECHSLER , WALTER A.: Personal und Arbeit: Grundlagen des Human Resource Management und der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen. Oldenbourg 2006.
- OTTO , DIETMAR : Einarbeitung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern - Handlungsempfehlung. Potsdam: Staatskanzlei - Koordinierungsstelle für Personalmanagement der Landesregierung.
- PASCALE, RICHARDT.; ATHOS , ANTHONY : Geheimnis und Kunst des Japanischen Managements. München: Heyne 1981.
- PFRIEM , HANNS : Konkurrierende Arbeitsmarkttheorien: neoklassische, duale und radikale Ansätze. Frankfurt/Main: Campus Verlag 1979.
- PROBST, GILBERT J.B.; B ÜCHEL , B.: Organisationales Lernen: Wettbewerbsvorteil der Zukunft. Gabler Verlag 1994.
- PROBST, GILBERT J.B.; RAUB , STEFFEN; ROMHARDT, KAI; ZEITUNG, F RANKFURTER ALLG . (Hrsg.): Wissen managen: Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. Wiesbaden: Gabler 1997, Blick durch die Wirtschaft.
- REICHARD , CHISTOPH ; BLANKE , BERNHARD et al. (Hrsg.): Personalmanagement. VS Verlag für Sozialwissenschaften 2005, Handbuch zur Verwaltungsreform, 229–235.
- RHEINBERG, FALKO : Leistungsbewertung und Lernmotivation. Band 8, Motivationsforschung. Göttingen: Hogrefe 1980, ISBN 978–3–8017–0158–1.
- ROTH , SANDRA : Neue Formen der Arbeitsbiographie: Ihre gesellschaftlichen und ökonomischen Hintergründe, der daraus resultierende Paradigmenwechsel in der Personalpolitik und der sich öffnende Handlungsrahmen für das Personalmanagement. Diplomarbeit, Universität Basel 2002.
- SCHEFFLER , SABINE : Genderkompetenz.
- SCHEIN , EDGAR HENRY : Management Development as a Process of Influence. In: Sloan Management Review, 1961, Nr. 2, 41–50.
- SCHEIN , EDGAR HENRY ; G ROCHLA , E RWIN (Hrsg.): Das Bild des Menschen aus der Sicht des Management. Econ Verlag 1974, Management, 69–91.
- SCHLEGEL , MARTIN: Management Development: Theoretische Grundlagen - Empirische Ergebnisse. Diplomarbeit, Universität, Bern 2004.
- SCHMID , ALFONS; BADEN, CHRISTIAN : Zur Arbeitsmarktsegmentierung in der Bundesrepublik. Online 1997.
- SCHNEIDER , KARSTEN : Ausgliederungen aus der Stadtverwaltung und die Folgen für die Arbeitnehmer/innen und Arbeitgeber. PDF 2001.
- SCHOLZ , CHRISTIAN: Personalmanagement: Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen. 5. Auflage. Vahlen 2000.
- SCHOLZ , CHRISTIAN ; STEIN, VOLKER; BECHTEL , ROMAN : Zehn Postulate für das Human-Capital-Management. In: Personalwirtschaft, 2003, Nr. 5, 50–54.
- SCHULZE , GERHARD : Erlebnisgesellschaft: Kultursoziologie der Gegenwart. Campus Verlag 1992.
- SENGENBERGER , WERNER ; BRINKMANN , CHRISTIAN et al. (Hrsg.): Beiträge zur Arbeits- und Berufsforschung. Band 33, Zur Dynamik der Arbeitsmarktsegmentation - mit Thesen zur Struktur und Entwicklung des Arbeitsmarktes in der Bundesrepublik Deutschland. Nürnberg: IAB 1979, 1–44.
- SESSELMEIER , WERNER ; BLAUERMEL , GREGOR : Arbeitsmarkttheorien: Ein Überblick. 2. Auflage. Heidelberg: physica-Verlag 1997.
- SKARUPPE , KIRSTIN ; WEICKERT, SVEN : IP Personalmanagement Index 2003/2004: Aufgaben, Schwerpunkte und Trends im Personalmanagement der Region Berlin-Brandenburg. Berlin: IP Institut für Personalmanagement GmbH 2005.
- STEGBAUER , CHRISTIAN : Weak und Strong Ties - Freundschaft aus netzwerktheoretischer Perspektive. Frankfurt/Main 2007.
- STIGLER , GEORGE J.: The economics of information. In: The Journal of Political Economy, 69 1961, Nr. 3, 213–225.
- STIGLER , GEORGE J.: Information in the labor market. In: The Journal of Political Economy, 70 1962, Nr. 5, Teil 2, 94–105.
- STRASSER , H ERMANN ; S TRICKER, M ICHAEL : Bürgerinnen und Bürger als Helfer der Nation? In: Aus Politik und Zeitgeschichte, 2008, Nr. 12-13, 33–38.
- STUDIENKOMMISSION ; BMI (Hrsg.): Bericht der Kommission. Studienkommission für die Reform des öffentlichen Dienstrechts, Nomos Verlagsgesellschaft 1973.
- TAYLOR , FREDERICK W.; BUNGARD , WALTER ; VOLPERT, WALTER (Hrsg.): Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung. Beltz/PVU 1995.
- THINK STRATEGY : Elements of the 7-S-Framework. PDF.
- THOM , NORBERT : Neue Medien im Personalmanagement: Chancen und Risiken der elektronischen Unterstützung. PDF 2007.
- WAGNER , DIETER : Professionelles Personalmanagement. In: PERSONAL, 2005, Nr. 09, 38–41.
- WERNER , CHRISTIAN: Kompetenzentwicklung und Weiterbildung bei Mitarbeitern in der zweiten Berufslebenshälfte. Dissertation, Ludwig-Maximilians-Universität, München 2005.
- WOLLERT, ARTHUR : Ethik-Kodex für Personalmanager. In: Karlsruher Transfer, 18 Dezember 2005, Nr. 32, 15–19.
- ZÜRN , PETER ; ZEITUNG , FRANKFURTER A LLG . (Hrsg.): Ethik im Management: Antworten auf Fragen der Zeit. 1. Auflage. Frankfurt/Main: FAZ 1989, Blick durch die Wirtschaft.
- ZWINGENBERGER , EIKE: Soziales Kapital: Communities und die Bedeutung sozialer Netzwerke in den USA. Dissertation, Ludwig-Maximilians-Universität, München 2003,

# Fußnoten

---

1. behandelt im Band [2](#)
2. Die Bücher sind im Buchhandel nicht mehr beziehbar, sondern können heruntergeladen werden [Eigener Blog](#)
3. Quelle: Statistisches Bundesamt, Fachserie 14, Reihe 6, 2005
4. Quelle: Statistisches Bundesamt, Bevölkerungfortschreibung, Stand 31.12.2005
5. Statistisches Bundesamt, Pressemitteilung Nr. 255
6. Kirk (2008b), S. 145-148
7. Wagner (2005)
8. SCHOLZ (200), S. 85
9. Alms (2002)
10. DELOS et al. (1998), vgl. KIRK (2008b), S. 96
11. Wenn in diesem Buch von Mitarbeitenden, Führungskräften oder anderen Personen gesprochen wird, sind immer gleichermaßen Männer und Frauen gemeint. Der Verzicht auf geschlechtsspezifische Differenzierung soll allein die Lesbarkeit verbessern.
12. REICHARD (2005), S. 229
13. BERTHEL/BECKER (2007), S. 7
14. Lexikon zur Verwaltungsreform: Url: <http://www.uni-potsdam.de>; besucht am 09.08.2007
15. auch bezeichnet als: Humankapital, Humanpotenzial bzw. englisch Human Resources, Human Capital, Human Asset
16. <http://www.competence-site.de> (Glossar)
17. <http://www.unwortdesjahres.org/>
18. vgl. SCHOLZ/STEIN/BECHTEL (2003)
19. EICHHORN (1997), S. 111
20. BÖHRET (2005)
21. <http://www2.hu-berlin.de/verwaltung/folien/Definitionen.htm>; besucht am 23.07.2007
22. Es gibt somit einen Bereich, in dem die Interessen des Dienstherrn / Arbeitgebers und der Mitarbeitenden parallel übereinstimmen bzw. sich zumindest nicht ausschließen.
23. die angegebenen Bestimmungen beziehen sich auf die Bundesverwaltung. In den Bundesländern gibt es vergleichbare Regelungen
24. einführend s. LUCKE (2000)
25. Der politisch-soziologische Begriff Wertewandel beschreibt einen Prozess, der etwa seit Beginn der 1960er Jahre in den westlichen Industrieländern zu umfassenden Verhaltens- und Einstellungsänderungen geführt hat, d.h. zu einer stärkeren Individualisierung und zu einer Zunahme sog. nicht-materieller Werte (Emanzipation, Umweltschutz). Dies hat zu neuen gesellschaftspolitischen Einstellungen und zu verändertem Wahlverhalten geführt und wesentlich zur Entstehung der sog. Neuen Sozialen Bewegungen beigetragen. (Bundeszentrale für politische Bildung/bpb.de: Lexikon)
26. SCHULZE (1992)
27. Der Begriff der Ästhetisierung des Alltags bezeichnet den Wechsel von Überlebensorientierung zur Erlebnisorientierung, nicht mehr der Gebrauchswert eines Produkts steht im Mittelpunkt, sondern die Ästhetik; vgl. <http://timaios.philo.at/wiki/index.php/Hauptseite>; Stichwort: Erlebnisgesellschaft; besucht am 25.07.2007
28. Ohne dass sich die meisten Menschen dessen immer bewusst sind.
29. MCGREGOR (1982)
30. Diese Menschenbilder differenzieren zwischen zwei polaren Alternativen und beinhalten meist eine implizite Wertung zwischen einem pessimistischen und optimistischen Menschenbild. vgl. SCHOLZ (2000), S. 118 f.
31. SCHEIN (1974)
32. MASLOW (1943)
33. Quelle: Telekolleg *multimedial* Faszination Psychologie
34. Teildisziplin der Humangeographie. Sie befasst sich mit der Analyse des Arbeitsmarktes unter besonderer Berücksichtigung der räumlichen Differenzierung und zielt darauf ab, Regelmäßigkeiten bei der räumlichen Verteilung arbeitsmarktrelevanter Merkmale zu identifizieren und spezifische Begründungen dafür bereitzustellen.
35. Lexikon der Geografie: <http://www.wissenschaft-online.de>; besucht am 15.03.2008

36. =um das Preisniveau bereinigter tatsächlicher Lohn (Nominallohn) [↵](#)
37. BECKER (1964) [↵](#)
38. KELLER(1999), s. 109 [↵](#)
39. s. auch SCHMID/BADEN (1997) [↵](#)
40. SENGENBERGER (1979), S. 15 [↵](#)
41. DOERINGER/PIORE (1978) [↵](#)
42. außerbetrieblicher Arbeitsmarkt [↵](#)
43. LUTZ/SENGENBERGER (1974) [↵](#)
44. Quelle: Hans-Böckler-Stiftung [↵](#)
45. STIGLER (1961), STIGLER (1962) [↵](#)
46. vgl. STIGLER (1961). Er maß der Suche nach Informationen einen erheblichen Wert bei „Knowledge ist power“ (S. 213) und sah den Preisvergleich unter Anbietern auf dem Gütermarkt als Beispiel. Auf S. 224 zieht er die Parallele zum Arbeitsmarkt. [↵](#)
47. Die Suche nach Informationen stellt einen Optimierungsprozess dar, in dem Suchende den erwarteten Nutzen gegen die Suchkosten (inkl.Opportunitätskosten) abwägen. Länge und Intensität des Suchprozesses bestimmen sich über Grenzertrag und Grenzkosten der Suche [↵](#)
48. Dabei wird angenommen, dass der Arbeitskraftanbieter eine Mindestlohnforderung (Akzeptanzlohniveau) formuliert hat, die den Maßstab dafür bildet, ob das nächste Arbeitsangebot angenommen oder weiter nach einem besseren Lohnangebot gesucht wird. Das unterstellte Ziel des Arbeitnehmers, die Maximierung seines Lohnes, wird dann erreicht, wenn die Grenzkosten für einen möglichen Lohnausfall und die Beschaffung der Informationen sowie die Grenzerträge des erwarteten Einkommens am Ende des Suchprozesses gleich sind. [↵](#)
49. Auch Informationen unterliegen somit dem Kosten-Nutzen-Kalkül [↵](#)
50. HANIFAN (1920), s. 78 [↵](#)
51. zum US-amerikanischen Verständnis von community vgl. ZWINGENBERGER (2003), S. 88 f. [↵](#)
52. DEDERICHS (1999), S 16 [↵](#)
53. GRANOVERTTER (1973), 1361 [↵](#)
54. s. hierzu kritisch ergänzend STEGBAUER (2007) [↵](#)
55. STRASSER/STRICKER (2008), 33, Fußnote 1. [↵](#)
56. GRANOVERTTER (1985) [↵](#)
57. Den Begriff benutzte erstmalig BARNES (1954), S. 43: I find it convenient to talk of a social field of this kind as a network. The image I have is a set of points some of which are joined by lines. The points of the image are people, or sometimes groups, and the lines indicate which people interact with each other. We can of course think of the whole of social life as generating a network of this life. [↵](#)
58. HAUG/KROPP (2002) [↵](#)
59. Als Working Poor werden Beschäftigte bezeichnet, die trotz bezahlter Arbeit unterhalb der nationalen Armutsgrenze leben. [↵](#)
60. ROTH (2002), S. 10 f. [↵](#)
61. auch: Personalbestands-, Personalbedarfsplanung [↵](#)
62. ergänzend zur Prozessorientierung s. Abschn. 5.2.1 [↵](#)
63. OECHSLER (2006), S. 162 ff. [↵](#)
64. BDU (2007), S. 9, s. S 190 [↵](#)
65. HORX (1993) [↵](#)
66. ABRAMSON/BREUL/KAMENSKY (2006), S. 5-24 [↵](#)
67. Quelle: In Anlehnung an HILL (2001). S. 1 [↵](#)
68. engl.: Employability; s. Abschn. 3.3 auf S. 78 [↵](#)
69. Beitrag für die Jahrestagung der Deutschen Gesellschaft für Demographie „Alterung und Arbeitsmarkt“, 28.02.-02.03.2007, in Berlin; MICHEEL/ETTE/SCHAREIN (2007), S. 8 [↵](#)
70. FLECHTHEIM (1972), S. 13 f. [↵](#)
71. vgl. Meyers Lexikon online; URL: <http://lexikon.meyers.de>; besucht am 11.11.2007 [↵](#)
72. KREIBICH (2006), S. 12 [↵](#)
73. GRAF (2003), 2. 362 [↵](#)
74. HOFFRATH (2007), S. 12 [↵](#)

75. Quelle: In Anlehnung an BERTHEL/BECKER (2007), S. 246 [↵](#)
76. Arbeitnehmerinnen bzw. Arbeitnehmer [↵](#)
77. BMI (2007), Abschn. 5 [↵](#)
78. KOSSBIEL (1992), S. 1598 [↵](#)
79. JUNG (2006), S. 109 [↵](#)
80. Quelle: BERTHEL/BECKER (2007), s. 233 [↵](#)
81. BMI (2007), Abschn. 5.1.1 [↵](#)
82. Quelle: BMI (2007), Abschn. 5.1.2 [↵](#)
83. Online Verwaltungswörterbuch; URL: <http://www.olev.de/>; besucht am 22.10.2007 [↵](#)
84. Kanton Zürich - Statistisches Amt, URL: [www.benchmarking.zh.ch](http://www.benchmarking.zh.ch/); besucht am 24.10.2007 [↵](#)
85. Quelle: Kanton Zürich; URL: <http://www.benchmarking.zh.ch/internet/ji/statistik/bm/de/bm/bm.html> - besucht am 28.03.2009 [↵](#)
86. Benchmarking Center; URL: [http://www.benchmarking-center.de](http://www.benchmarking-center.de/); besucht am 27.10.2007 [↵](#)
87. RHEINBERG (1980) [↵](#)
88. MCCLELLAND et al. (1953) [↵](#)
89. Er basiert auf einer Primärerhebung bei Personalverantwortlichen in den Unternehmen und Verwaltungen der Region Berlin-Brandenburg [↵](#)
90. SKARUPPE/WEICKERT (2005) [↵](#)
91. (Erweiterungsbedarf), d.h. der über den augenblicklichen Personalbestand hinausgehende (zusätzliche) Personalbedarf (Gründe sind: Erhöhung der Betriebskapazität, Arbeitszeitverkürzungen, Hochkonjunktur) [↵](#)
92. s. Abschn. 5.6 [↵](#)
93. Kompetenzmodell nach Delors; DELORS et al. (1998); s. auch KIRK (2008b), S. 96 [↵](#)
94. Reihung: Bewertungsergebnisse werden in eine Reihenfolge gebracht, ohne dass die dazwischen liegenden Differenzen von Interesse sind. Stufung: Vor der Stellenbewertung werden verschiedene Kategorien bzw. Stufen definiert. Die Bewertung einer Funktion umfasst die Zuordnung zu einer mit den Anforderungen korrespondierenden Stufe. [↵](#)
95. Vorschlag von Bramesfeld/Lorenz in Genf 1950 zur Arbeitsbewertung. Zugrunde liegt eine systematische Gliederung der Arbeitsanforderungen nach denen sich die Arbeitsschwierigkeit ergibt. [↵](#)
96. REFA: Reichsausschuss für Arbeitszeitermittlung (seit 1924); ab 1951 Verband für Arbeitsstudien Refa e.V.; seit 1977 REFA - Verband für Arbeitsstudien und Betriebsorganisation e.V. [↵](#)
97. OECHSLER (2006), S. 221 [↵](#)
98. BRUDERER (2005), S. 1 [↵](#)
99. MARR/STIZEL (1979), S. 315 [↵](#)
100. FINZER/MUNGENAST (1992), sP. 1583 [↵](#)
101. ADLER (2003), s. 36 [↵](#)
102. ZÜRN (1989), S. 18 [↵](#)
103. besonders im privaten Sektor [↵](#)
104. WOLLERT (2005), S. 16 [↵](#)
105. GROTE/RAEDER (2003), S. 6 [↵](#)
106. weiterführend GROTE/RAEDER (2001) [↵](#)
107. Quelle: GROTE/RAEDER (2000), S. 8 [↵](#)
108. Die Unternehmung ist mehr als eine Struktur; PASCALE/ATHOS (1981) [↵](#)
109. WERNER (2005), S. 186 [↵](#)
110. Ebd. S. 187-192, s. auch Abschn. 6.1.1.2 [↵](#)
111. SCHEFFLER (2003); siehe z.B. Zusatzstudiengang Genderkompetenz an der Freien Universität Berlin [↵](#)
112. Quelle: GAYK (2005), S. 5 [↵](#)
113. KERSTING (1998), S. 1, KERSTING (2004), S. 83 [↵](#)
114. Merkmale eines guten Auswahlverfahrens [↵](#)
115. Davon zu unterscheiden sind Interviews, die in der Marktforschung, bei Unternehmensberatern oder in wissenschaftlichen Untersuchungen eine Rolle spielen. [↵](#)
116. LIENERT (1969), S. 7 [↵](#)

117. Quelle: BÖCK (2002), s. 73 [↵](#)
118. PF bezeichnet alle Möglichkeiten der Anpassung von verfügbaren personellen Ressourcen an einen bestimmten Personalbedarf [↵](#)
119. BERTHEL/BECKER (2007), s. 288 [↵](#)
120. JAKOBS-FUCHS (1978), S. 28 [↵](#)
121. MAYRHOFER (1989), s. 23 [↵](#)
122. s. z.B. Tarifvertrag über sozialverträgliche Begleitmaßnahmen im Zusammenhang mit der Umgestaltung der Bundeswehr vom 18.07.2001 [↵](#)
123. nicht besetzt [↵](#)
124. Quelle: Schneider (2001, S. 2) [↵](#)
125. auch personell progress; human resources development [↵](#)
126. HACKSTEIN/NÜSSGEN/UPHUS (1972) [↵](#)
127. KOLVENBACH (1975) [↵](#)
128. SCHEIN (1961), S. 41 [↵](#)
129. BISANI (1980) S. 130 [↵](#)
130. BECKER (2005), S. 3 [↵](#)
131. KLIMECKI/GMÜR (2005), S. 193 [↵](#)
132. BISANI (1980), S. 131 [↵](#)
133. PROST/RAUB/ROMHARDT (1997), S. 44 [↵](#)
134. DELORS et al. (1998); KIRK (2008b), S. 94; s. Abschn. 6.1.1.2 [↵](#)
135. s. Url: <http://www.ipn.uni-kiel.de/projekte/III/begriff.html>; besucht am 09.06.2007 [↵](#)
136. Lexikon Verwaltungsreform - Kommunalwissenschaftliches Institut der Universität Potsdam (KWI) [↵](#)
137. s. Abschn. 6.2.1.5 [↵](#)
138. BRATER/BECK (1983) [↵](#)
139. DOSTAL (2002), S 464 [↵](#)
140. BERNIEN (1997), S. 25 [↵](#)
141. Quelle: BREINICKE/HARTMANN (2007) [↵](#)
142. BiBB (2007), S. 22 f. [↵](#)
143. Der Entwurf des Dienstrechtsneuordnungsgesetzes (DNeuG), BTDrucks. 16/7076, sieht in Art. I Bundesbeamten-gesetz (neu) § 61 Abs. 2 vor: Beamtinnen und Beamte sind verpflichtet, an Maßnahmen der dienstlichen Qualifizierung zur Erhaltung oder Fortentwicklung ihrer Kenntnisse und Fähigkeiten teilzunehmen. [↵](#)
144. URL.: <http://www.bibb.de/de/wlk29958.htm> - besucht am 11.06.2008 [↵](#)
145. s. Bundesagentur für Arbeit Reihe Beruf Bildung Zukunft Broschüre BBZ 03 Berufliche Umschulung [↵](#)
146. Darüber hinaus dient Umschulung auch dazu, Arbeitslosen eine Grundlage zu liefern, um wieder in ein Beschäftigungsverhältnis vermittelt zu werden. In diesen Fällen fördert ggf. die Bundesagentur für Arbeit Umschulungsmaßnahmen im Rahmen des SGB III [↵](#)
147. SCHLEGEL (2004), S. 17 [↵](#)
148. ARMUTAT et al. (2007), S. 15 [↵](#)
149. Ebd., S. 18 [↵](#)
150. Quelle: ARMUTAT et al. (2007), S. 20 [↵](#)
151. SCHLEGEL (2004), S. 50 [↵](#)
152. Quelle: SCHLEGEL (2004), S. 50 [↵](#)
153. MUSIL (2004), S. 1 [↵](#)
154. ARMUTAT et al. (2007), S. 13-15 [↵](#)
155. Vgl. hierzu ergänzend KIRK (2008b), S. 72-74 [↵](#)
156. Quelle: THOM (2007) in Anlehnung an GRIESBECK (2005), S. 17 ff. [↵](#)
157. Grund: Organisationsziele können noch so gut geplant werden und sie sind trotzdem nicht erreichbar, weil die „Plangröße Mitarbeitende“ vergessen wurde. [↵](#)
158. Quelle: BOGUMIL (2007), S. 88 [↵](#)