

Horst-Joachim Rahn

BETRIEBLICHE PERSONALORGANISATION

Engelsdorfer Verlag
Leipzig
2018

Bibliografische Information durch die Deutsche Nationalbibliothek:
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im
Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-96145-323-8

Copyright (2018) Engelsdorfer Verlag Leipzig
Alle Rechte beim Autor

Titelfoto © Maksim Šmeljov (Fotolia)

Hergestellt in Leipzig, Germany (EU)
www.engelsdorfer-verlag.de

14,00 Euro (D)

Gewidmet

Prof. Dr. Ekkehard Crisand †

VORWORT

Während in den fünfziger Jahren der Begriff Personalorganisation als Teilgebiet des Personalwesens weiter verbreitet war, wird in der aktuellen Literatur in den meisten Fällen von der Organisation der Personalarbeit gesprochen. Wird das Personalwesen als Inbegriff verschiedener Funktionen gesehen, dann passt der Begriff betriebliche Personalorganisation aber weit besser zu den Aufgaben der Personalplanung, der Personalbeschaffung, des Personaleinsatzes und der Personalwirtschaftskontrolle als der Begriff Organisation der Personalarbeit.

Dabei lässt sich die Personalorganisation unter System- und unter Tätigkeitsaspekten betrachten. Vor allem in der Theorie wurde den personalorganisatorischen Problemen bisher nicht die Aufmerksamkeit gewidmet, die diesem Phänomen zukommt. Deshalb setzt sich dieses Werk mit der Problematik intensiv auseinander. Insgesamt 52 Abbildungen zeigen die praktische Personalorganisation. Die Betrachtungen beziehen sich auf die folgenden Kapitel:

Im ersten Kapitel werden die Grundlagen der Personalorganisation erklärt. Dabei wird zunächst auf das Wesen dieser strukturbezogenen Funktion des Personalwesens, auf die Personalinformation und Personalkommunikation und auf Entscheidungen zur Personalorganisation eingegangen.

Das zweite Kapitel zeigt das Vorgehen bei der aufbauorientierten Personalorganisation nach der 10-Stufen-Methode, nämlich von den vorbereitenden Organisationstätigkeiten bis hin zur Einführung der neuen Personalaufbauorganisation.

Im dritten Kapitel geht es um die verschiedenen Organisationsformen des Aufbaus von Personalabteilungen. Hier werden z.B. Details zur Integration des Personalbereichs in die Gesamtorganisation bzw. die Eingliederung des Personalwesens nach Branchen erörtert.

Das vierte Kapitel enthält Informationen zur Vorbereitung, Gestaltung und Einführung der Personal-Prozessorganisation, der vor allem in aktueller Hinsicht Bedeutung zukommt.

Das fünfte Kapitel beschäftigt sich intensiv mit den einzelnen Formen der Personalprozesse und mit deren Optimierung. Hier wird u.a. auch auf die personalwirtschaftliche Software eingegangen.

Das sechste Kapitel zeigt auf, was bei der projektorientierten Personalorganisation zu beachten ist. Nach den Grundlagen werden verschiedene

Formen der Projektaufbauorganisation vorgestellt, bevor das Vorgehen bei der Projektprozessorganisation im Personalbereich erklärt wird.

Abschließend wird auf das Projektcontrolling im Personalbereich eingegangen. Das letzte Kapitel beschäftigt sich mit allgemeinen und speziellen psychologischen Problemen der Personalorganisation.

Als Hauptzielgruppen für dieses Buch kommen sowohl interessierte Leser an Hochschulen, Universitäten, Akademien als auch Praktiker, Lernende an Kammern, Volkshochschulen und Interessierte der den Gewerkschaften nahe stehenden Bildungsinstituten in Frage.

Das Buch widme ich meinem Vorbild, Herrn Prof. Dr. Crisand, der sich als einer der ersten Wissenschaftler mit diesem Thema auseinandergesetzt hat. Leider ist er am 27.03.2014 mit 80 Jahren verstorben.

Grünstadt, im Mai 2018

Horst-Joachim Rahn

INHALTSVERZEICHNIS

| | |
|--|-----------|
| Vorwort | 7 |
| Inhaltsverzeichnis..... | 9 |
| 1. Grundlagen der Personalorganisation | 13 |
| 1.1 Personalorganisation als strukturbezogene Funktion | 13 |
| 1.2 Personalinformation und Personalkommunikation | 14 |
| 1.3 Gerüchte als Problem der Personalkommunikation | 17 |
| 1.4 Entscheidungen zur Personalorganisation | 19 |
| 1.5 Arten der Personalorganisation | 22 |
| 2. Aufbauorientierte Personalorganisation | 25 |
| 2.1 Vorbereitende Organisationstätigkeiten | 26 |
| 2.1.1 Analyse der Personalaufbauorganisation | 26 |
| 2.1.2 Planung der Personalorganisation | 28 |
| 2.2 Gestaltung von Stellen mit Personalaufgaben | 31 |
| 2.3 Erfassung der Organisationseinheiten | 32 |
| 2.4 Festlegung der Aufbauordnung im Personalbereich..... | 36 |
| 2.4.1 Zentralisation des Personalwesens | 36 |
| 2.4.2 Dezentralisation des Personalwesens | 38 |
| 2.5 Klärung der Tätigkeitsarten im Personalbereich | 39 |
| 2.6 Zuordnung der Aufgabenträger im Personalwesen | 41 |
| 2.6.1 Bezeichnung der Aufgabenträger..... | 41 |
| 2.6.2 Qualifikation der Aufgabenträger..... | 42 |
| 2.7 Ausstattung mit Kompetenzen und Verantwortung | 43 |
| 2.7.1 Aufgaben im Personalbereich | 43 |
| 2.7.2 Kompetenzen im Personalbereich..... | 44 |
| 2.7.3 Verantwortung im Personalbereich..... | 48 |
| 2.8 Bestimmung der Informationswege..... | 48 |
| 2.9 Erfassung der gesamten Personalaufbauorganisation..... | 50 |
| 2.9.1 Liniensystem der Personalaufbauorganisation..... | 50 |
| 2.9.2 Mehrliniensystem der Personalaufbauorganisation..... | 51 |
| 2.9.3 Stabliniensystem der Personalaufbauorganisation..... | 52 |
| 2.10 Einführung der Personalaufbauorganisation..... | 53 |

| | | |
|-----------|---|-----------|
| 2.10.1 | Abschlussbericht über die Personalaufbauorganisation..... | 53 |
| 2.10.2 | Präsentation der Personalaufbauorganisation | 54 |
| 2.10.3 | Umsetzung der Personalaufbauorganisation | 55 |
| 2.10.4 | Dokumentation der Personalaufbauorganisation | 55 |
| 2.10.5 | Aufbaucontrolling der Personalorganisation | 57 |
| 3. | Organisationsformen und Eingliederung des Personalbereichs | 60 |
| 3.1 | Formen der aufbaubezogenen Personalorganisation | 60 |
| 3.1.1 | Klassische Aufbauorganisation des Personalbereichs | 60 |
| 3.1.2 | Funktionalorganisation des Personalbereichs..... | 61 |
| 3.1.3 | Referentenorganisation des Personalbereichs | 62 |
| 3.1.4 | Personalabteilung als Wertschöpfungs-Center..... | 63 |
| 3.2 | Integration des Personalbereichs in die Gesamtorganisation | 65 |
| 3.2.1 | Personalwesen in einer Sektoralorganisation..... | 65 |
| 3.2.3 | Personalwesen in einer Spartenorganisation..... | 67 |
| 3.2.4 | Personalwesen in einer Matrixorganisation | 69 |
| 3.3 | Integration des Personalbereichs nach Branchen..... | 70 |
| 3.3.1 | Personalbereich im Handelsunternehmen | 70 |
| 3.3.2 | Personalbereich im Bankunternehmen | 71 |
| 3.3.3 | Personalbereich im Versicherungsunternehmen..... | 72 |
| 3.3.4 | Personalbereich im Verkehrsunternehmen..... | 73 |
| 3.3.5 | Personalbereich im Industrieunternehmen..... | 74 |
| 4. | Prozessorientierte Personalorganisation | 76 |
| 4.1 | Vorbereitung der Personalprozessorganisation | 77 |
| 4.1.1 | Prozessanalyse im Personalbereich | 78 |
| 4.1.2 | Planung der Personalprozesse | 80 |
| 4.2 | Gestaltung der Personalprozessorganisation..... | 82 |
| 4.2.1 | Einzelprozessorganisation im Personalwesen | 82 |
| 4.2.2 | Gruppenprozessorganisation im Personalwesen | 86 |
| 4.2.3 | Bereichsprozessorganisation im Personalwesen | 87 |
| 4.3 | Einführung der neuen Personalprozessorganisation..... | 89 |
| 4.3.1 | Prozessvorbereitung..... | 89 |
| 4.3.2 | Prozesspräsentation | 90 |

| | | |
|-----------|---|------------|
| 4.3.3 | Prozessrealisation..... | 91 |
| 4.3.4 | Prozesskontrolle..... | 91 |
| 5. | Formen der Personalprozesse und ihre Optimierung | 93 |
| 5.1 | Personalplanungsprozesse..... | 94 |
| 5.1.1 | Personenbezogene Planungsprozesse..... | 95 |
| 5.1.2 | Sachbezogene Planungsprozesse | 97 |
| 5.2 | Personalbeschaffungsprozesse..... | 98 |
| 5.2.1 | Prozess der Personalbeschaffung | 99 |
| 5.2.2 | Prozess der Personalanforderung..... | 100 |
| 5.2.3 | Prozess der Anforderungsbearbeitung..... | 101 |
| 5.2.4 | Prozesse der Bewerbungsbearbeitung..... | 102 |
| 5.2.5 | Prozess der Personalvorauswahl..... | 104 |
| 5.2.6 | Prozesse der Personalauswahl..... | 105 |
| 5.2.7 | Personalberatungsprozess..... | 107 |
| 5.2.8 | Prozess der Arbeitnehmerüberlassung..... | 108 |
| 5.3 | Personaleinsatzprozesse..... | 109 |
| 5.3.1 | Personalprozesse in der Zugangsphase..... | 110 |
| 5.3.2 | Personalprozesse in der Einsatzphase..... | 113 |
| 5.3.3 | Personalprozesse in der Abgangsphase | 118 |
| 5.4 | Personale Kontrollprozesse..... | 120 |
| 5.5 | Prozessbezogenes Personalcontrolling..... | 121 |
| 5.6 | Optimierung von Personalprozessen..... | 122 |
| 6. | Projektorientierte Personalorganisation | 124 |
| 6.1 | Grundlagen der Projektorganisation im Personal bereich | 124 |
| 6.1.1 | Merkmale eines Projektes im Unternehmen | 124 |
| 6.1.2 | Projektarten im Personalbereich..... | 125 |
| 6.1.3 | Projektbeteiligte im Personalbereich..... | 126 |
| 6.1.4 | Führung von Projektgruppen..... | 127 |
| 6.2 | Projektaufbauorganisation und Personalaufgaben..... | 130 |
| 6.2.1 | Reine Projektorganisation..... | 131 |
| 6.2.2 | Einfluss-Projektorganisation | 132 |
| 6.2.3 | Matrix-Projektorganisation..... | 132 |

| | | |
|-----------|---|------------|
| 6.2.4 | Linien-Projektorganisation..... | 133 |
| 6.3 | Projektprozessorganisation im Personalbereich | 134 |
| 6.3.1 | Vorbereitung von Personalprojekten | 135 |
| 6.3.2 | Planung von Personalprojekten..... | 137 |
| 6.3.3 | Gestaltung von Personalprojekten..... | 140 |
| 6.3.4 | Einführung eines Personalprojektes | 142 |
| 6.4 | Projektcontrolling im Personalbereich..... | 144 |
| 6.4.1 | Planungsaufgaben im Personalprojekt | 144 |
| 6.4.2 | Kontrollaufgaben im Personalprojekt | 145 |
| 6.4.3 | Informationsversorgung über das Personalprojekt | 146 |
| 6.4.4 | Projektsteuerung im Personalprojekt..... | 147 |
| 7. | Psychologische Aspekte der Personalorganisation..... | 148 |
| 7.1 | Allgemeine psychologische Aspekte..... | 148 |
| 7.1.1 | Widerstände ernst nehmen | 148 |
| 7.1.2 | Akzeptanz erwirken | 150 |
| 7.2 | Spezielle psychologische Aspekte | 151 |
| 7.2.1 | Wirkung der Arbeitsteilung und Gegenmaßnahmen..... | 152 |
| 7.2.2 | Wirkung der Koordination und Gegenmaßnahmen | 154 |
| 7.2.3 | Prozessbezogene Probleme und Gegensteuerung..... | 155 |
| | Literaturverzeichnis | 158 |
| | Abbildungsverzeichnis..... | 164 |
| | Über die Autoren..... | 166 |

1. GRUNDLAGEN DER PERSONALORGANISATION

Der Begriff betriebliche Personalorganisation wird einerseits als das Einfügen des arbeitenden Menschen in den Bereich des Betriebes und andererseits als der Zustand des Eingebundenseins definiert.¹ Dieser Terminus kann also einerseits als Vorgang des Organisierens und andererseits als Zustand des Ein-, Unter- und Übergeordnetseins des Menschen verstanden werden.² Es geht bei diesem Thema vor allem um die Organisation der Personalarbeit³, die sich unter System- und unter Tätigkeitsaspekten diskutieren lässt. Sowohl Theorie als auch Praxis haben diesem Organisationsproblem zunächst wenig Aufmerksamkeit gewidmet.⁴

1.1 PERSONALORGANISATION ALS STRUKTURBEZOGENE FUNKTION

Das Personalwesen⁵ ist eine in allen Organisationen gegebene Funktion, deren Hauptaufgaben in der Bereitstellung und dem zielorientierten Einsatz von Personal bestehen. Dabei kann die Personalorganisation als eine strukturbezogene Funktion des Personalwesens⁶ bzw. der Personalwirtschaft⁷ gesehen werden, die als **System** in die betriebliche Organisation eingebunden ist und unterschiedlich weit interpretiert werden kann:

- Sie umfasst im **weiteren** Sinne⁸ ein dauerhaftes arbeitsteiliges Aufbausystem von allen betrieblichen Stellen (Gesamtorganisation) bzw. deren Stelleninhabern (Personal mit Namen pro Stelle) und deren Verbindungs-

¹ Vgl. Crisand, E.: Prinzipien der Personalorganisation, Diss., Mannheim 1963, S. 10

² Vgl. Goossens, F.: Handbuch der Personalleitung. Personalorganisation und Personalführung, München 1959, S. 30; vgl. ders.: Moderne Personalorganisation, München 1975, S. 13

³ Vgl. Schirmer, F.: Organisation und Träger der Personalarbeit, in: Handwörterbuch des Personalwesens, Hrsg. E. Gaugler, W.A. Oechsler, W. Weber, 3. Aufl., Stuttgart 2004, Sp. 1271-1279; Vgl. Scherm, E.: Personalwesen, Organisation des, in: Handwörterbuch der Unternehmensführung und Organisation, Hrsg. G. Schreyögg, A.v. Werder, 4. Aufl., Stuttgart 2004, Sp. 1133-1141; vgl. Hentze, J., Kammel, A.: Personalwirtschaftslehre 1, 7. Aufl., Bern u.a. 2001, S. 101-125

⁴ Vgl. Drumm, H.J.: Personalwirtschaft, 6. Aufl. Berlin/Heidelberg 2008, S. 59

⁵ Vgl. Gaugler, E., Oechsler, W.A., Weber, W.: Personalwesen, in: Handwörterbuch des Personalwesens, Hrsg. E. Gaugler, W.A. Oechsler, W. Weber, 3. Aufl. Stuttgart 2004, Sp. 1656

⁶ Vgl. Rahn, H.J.: Prozessorientiertes Personalwesen, Hamburg 2012, S. 22 f.; vgl. ders.: Unternehmensführung, 9. Aufl., Herne 2015, S. 118

⁷ Vgl. Olfert, K.: Personalwirtschaft, 16. Aufl., Herne 2015; vgl. Olfert, K., Rahn, H.J., Zschenderlein, O.: Lexikon der Betriebswirtschaftslehre, 8. Aufl., Herne 2013, Nr. 709

⁸ Vgl. Goossens, F.: Moderne Personalorganisation...a.a.O., S. 14-34; diese Interpretation deckt sich weitgehend mit den Abhandlungen zum Thema Aufbauorganisation als Gesamtorganisation. Voss hat die Problematik der Personalorganisation mit Themengebieten der Altenpflege verbunden (vgl. Voss, H.: Personalorganisation, Hannover 1999, S. 11 ff.)

wege zueinander. Dieses auf die gesamte Aufbauorganisation bezogene System ist eng mit der gesamten Personalkommunikation verbunden.

• Im **engeren** Sinne umfasst es ein System, welche den Aufbau⁹, die Prozesse¹⁰ bzw. die Projekte¹¹ des betrieblichen Personalwesens¹² betrifft und insbesondere die Personalabteilung.¹³ Diese Personalbereichsorganisation umfasst alle Regelungen, die der zielgerichteten Erfüllung personalwirtschaftlicher Aufgaben durch Aufgabenträger dienen sollen.¹⁴ Hier werden insbesondere die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungsbereiche des betrieblichen Personalwesens geregelt.

Andererseits kann mit Personalorganisation auch die **Tätigkeit** des Organisierens bezeichnet werden, denn sowohl der Aufbau der Personalabteilung als auch die personalwirtschaftlichen Prozesse¹⁵ sind zu organisieren. Dabei sind insbesondere die Wirkungen der Ergebnisse des Organisierens von Personalarbeit auf das gesamte Personal von personalpsychologischem Interesse.

Grundsätzlich stehen **Vorschläge zur Organisation** der Personalarbeit vor dem Problem, dass personalwirtschaftliche Aufgaben nicht in vollem Umfang auf die Personalabteilung übertragbar sind, denn Mitarbeiterführung und Personaleinsatz liegen weitgehend im Verantwortungsbereich der Vorgesetzten von Fachabteilungen. Damit vollzieht sich die betriebliche Personalarbeit nicht nur in der Personalabteilung, sondern auch im Handeln jeder Führungskraft im Unternehmen.¹⁶

1.2 PERSONALINFORMATION UND PERSONALKOMMUNIKATION

Die personale Kommunikation als Teil der Personalpsychologie¹⁷ untersucht und erklärt, wie Menschen in unterschiedlichen sozialen Systemen wechselseitig Personalinformationen austauschen, die zweckorientierte, personen- und arbeitsplatzorientierte Daten darstellen.¹⁸ Die Personal-

⁹ Vgl. ders.: Unternehmensführung, 9. Aufl., Herne 2015, S. 118

¹⁰ Vgl. ders.: Prozessorientiertes Personalwesen...a.a.O.; vgl. ders.: Gestaltung personalwirtschaftlicher Prozesse...a.a.O.

¹¹ Vgl. Kolb, M.: Personalmanagement, Wiesbaden 2008, S. 529 ff. und S. 551 f.

¹² Vgl. Gaugler, E., Oechsler, W.A., Weber, W.: Personalwesen...a.a.O., Sp. 1653-1663

¹³ Vgl. Domsch, M., Gerpott, G.J.: Organisation der Personalabteilung, in: Handwörterbuch der Organisation, Hrsg. E. Frese, 3. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 1934-1949

¹⁴ Vgl. Schirmer, F.: Organisation und Träger der Personalarbeit...a.a.O., Sp. 1271

¹⁵ Vgl. Rahn, H.J.: Gestaltung personalwirtschaftlicher Prozesse, Frankfurt/Main 2005

¹⁶ Vgl. Berthel, J., Becker, F.G.: Personal-Management, 9. Aufl., Stuttgart 2010, S. 597

¹⁷ Vgl. Fiege, R., Muck, P.M., Schuler, H.: Mitarbeitergespräche, in: Lehrbuch der Personalpsychologie, Hrsg. H. Schuler, 2. Aufl., Göttingen u.a. 2006, S. 472 ff.

¹⁸ Vgl. Domsch, M., Ladwig, D.: Personalinformation für Führungskräfte, in: Handwörterbuch der Führung, Hrsg. A. Kieser, G. Reber, R. Wunderer, 2. Aufl., Stuttgart 1995, Sp. 1725

kommunikation kann den verbalen und nonverbalen Austausch von Personalinformationen in einer Zweierbeziehung, in Gruppen, in Bereichen und Organisationen, aber auch Prozesse und Folgen massenmedialer Anregungen oder interkultureller Beziehungen betreffen.¹⁹

(a) Personalinformation im Unternehmen

Die Personalinformationen stellen die Gesamtheit aller schriftlicher bzw. mündlicher Informationen dar, die an die Beschäftigten gerichtet sind.²⁰ Schriftliche Informationen sind immer empfängerorientiert zu entwickeln. Die Absender von Informationen versetzen sich häufig aber nur ungenügend in die Lage, in die Stimmung und in die Auffassungsgabe der Informationsnehmer. Stroebe gibt eine Fülle interessanter Anregungen zur Verbesserung der Mitarbeiterinformation.²¹ Grundsätzlich gelten als **Regeln** für schriftliche Informationen:

- Die Einfachheit des Textes erleichtert die Informationsaufnahme, d.h. es werden kurze Sätze gebildet und bekannte Wörter verwendet. Fachbegriffe sind verständlich zu erklären. Für Darstellungen gilt das Prinzip der Anschaulichkeit, damit sich der Leser ein klares Bild machen kann.
- Eine klare Gliederung und Ordnung des Textes sorgt dafür, dass sich der Mitarbeiter zurecht findet und die Übersicht behält. Dabei sind wichtige Stellen hervorzuheben. Der Text sollte logisch aufeinander aufgebaut sein und Absätze enthalten.
- Der Mitarbeiter erwartet Kürze und Prägnanz der Texte, möglichst viel Information mit wenig Wörtern. Telegrammstil ist aber ebenso zu vermeiden wie Weitschweifigkeit, denn damit verliert der Mitarbeiter den Blick für das Wesentliche und seine Aufmerksamkeit sinkt schnell ab
- Die zusätzliche Stimulans durch anregende und interessante Darstellung des Textes und durch lebensnahem Beispiele, welche die Motivation der Mitarbeiter steigern.

Bei der Weitergabe von Informationen an Mitarbeiter sollte von den Informationsgebern beachtet werden, dass dabei die **Demotivation** der Informationsnehmer vermieden wird.

(b) Personalkommunikation im Unternehmen

Die Personalkommunikation bildet die Basis für eine erfolgreiche Kooperation im Unternehmen.²² Sie ist aber mehr als reiner Austausch von

¹⁹ Vgl. Frindte, W., Einführung in die Kommunikationspsychologie, Weinheim 2002, S. 22

²⁰ Vgl. Rump, J.: Mitarbeiterinformationen, in: Handwörterbuch des Personalwesens, Hrsg. E. Gaugler, W.A. Oechsler, W. Weber, 3. Aufl., Stuttgart 2004, Sp. 1232

²¹ Vgl. Stroebe, R.W.: Kommunikation I, 6. Aufl., Heidelberg 2001, S. 71-92

²² Vgl. Witt, J., Ulbrich, M.: Das Konzept „Mitarbeiter im Dialog“ (MiD), Heidelberg 2003,

Personalinformationen.²³ Wenn von Personalkommunikation gesprochen wird, dann meinen wir offenbar vor allem, mit Personal in Beziehung zu treten²⁴, Verbindungen schaffen, miteinander umgehen und sich verständigen.²⁵ Die interpersonale Kommunikation hat die gegenseitige Information von Menschen zum Betrachtungsgegenstand, z.B. Erleben und Verhalten in Konferenzen und Besprechungen, im Dialog, im Rückkehrgespräch, bei der Gesprächsführung²⁶ bzw. das Konflikttraining²⁷ und die Konfliktlösung.²⁸

Die **Personalkommunikation** zeigt also die Art der gegenseitigen Personalinformation und wie sie miteinander in Beziehung stehen.²⁹ Es sind die formelle und informelle Personalkommunikation zu unterscheiden.³⁰

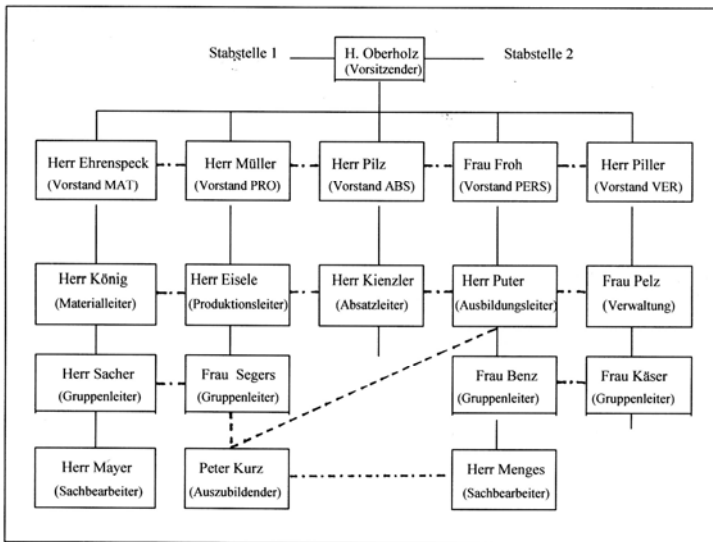


Abb. 1: Personalorganisation und Personalkommunikation

Vorwort

²³ Vgl. Franken, S.: Verhaltensorientierte Führung, 3. Aufl., Wiesbaden 2010, S. 148

²⁴ Vgl. Keller, G.: Professionelle Kommunikation...a.a.O., S. 11

²⁵ Vgl. Frindte, W.: Einführung in die Kommunikationspsychologie...a.a.O., S. 12

²⁶ Vgl. Crisand, E., Rahn, H.J.: Das Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument, 3. Aufl., Hamburg 2012

²⁷ Vgl. Berkel, K.: Konflikttraining, 11. Aufl., Hamburg 2011

²⁸ Vgl. Crisand, E.: Methodik zur Konfliktlösung, 4. Aufl., Hamburg 2010

²⁹ Vgl. Schelenz, B.: Personalkommunikation: Recruiting!, Erlangen 2007

³⁰ Vgl. Stroebe, R.W.: Kommunikation I...a.a.O., S. 52 ff.

Die **formelle** Personalkommunikation legt die bewusst geschaffene und rational gestaltete Informationsstruktur einer Organisation offen. Bei ihr stehen die geplanten Beziehungen zwischen Personen und die zugrunde liegende Rangordnung der Organisationseinheiten im Vordergrund. Dabei können wir unterscheiden (Abb. 1):

- Die **vertikale** Personalkommunikation [Längsinformat.: Symbol —]
- Die **horizontale**³¹ Personalkommunikation [Querinformationen nach Fayol³²: Symbol - . - . - .]
- Die **diagonale** Personalkommunikation [diagonal durch das Unternehmen nach Rahn³³: Symbol - - - -]

Demgegenüber ist die **informelle** Personalkommunikation von der oben bewusst geschaffenen Ordnung unabhängig, denn sie äußert sich in persönlichen, sozialen Beziehungen und Verhaltensweisen der Betroffenen, z.B. fließen in einer Organisation auch ungewollte Informationen, wie private Informationen, Tratsch usw. Sie bildet sich nach psychologischen Gesichtspunkten spontan und ungeplant heraus. Sie beeinflusst die formelle Personalkommunikation positiv, wenn sie diese ergänzt. Sie kann aber auch störend wirken, z.B. wenn manipuliert wird bzw. wenn daraus Gerüchte entstehen.

Psychologische Probleme können entstehen, wenn die **formelle** Personalkommunikation nur von oben nach unten geschieht (zu straffer Instanzenweg) und die Mitarbeiter nicht in das Geschehen einbezogen werden. Mit verstärkten Querinformationen kann eine Meinungsvielfalt entstehen, die zu Konflikten führt. Falsch wahrgenommene Diagonalkommunikation kann zu Prestige- und Machtkämpfen führen.³⁴

1.3 GERÜCHTE ALS PROBLEM DER PERSONALKOMMUNIKATION

Einen wesentlichen Teil der informellen Personalkommunikation bilden Gerüchte. Ein Gerücht ist eine unkontrolliert, meist mündlich verbreitete unverbürgte Nachricht, die zwar meistens auf Tatsachen zurückgeht, diese aber oft verzerrt, entstellt oder verfälscht darstellt.³⁵ Gerüchte verbreiten sich umso schneller, je betroffener der Empfänger vom Inhalt des Ge-

³¹ Vgl. Weinert, A.B.: Organisations- und Personalpsychologie, 5. Aufl., Weinheim/Basel 2004, S. 682

³² Vgl. Fayol, H.: Administration industrielle et générale, Paris 1966, S. 38

³³ Vgl. Rahn, H.J.: Formen der Aufbauorganisation des betrieblichen Bildungswesens in industriellen Großbetrieben, Berlin 1984, S. 14 u. S. 16 u. insb. S. 20, 23, 32, 61 und 68

³⁴ Vgl. Olfert, K., Rahn, H.J.: Organisation, 7. Aufl., Herne 2015, S. 90 f.

³⁵ Vgl. Rahn, H.J.: Unternehmensführung...a.a.O., S. 176 f.

rüchts ist, z.B. eventuelle Entlassung oder Fusion. Die Verbreitungsgeschwindigkeit eines Gerüchts hängt davon ab, wie räumlich und zeitlich nah sich Empfänger und Weitergebender sind. Auch muss damit gerechnet werden, dass sich die Geschwindigkeit der Verbreitung beschleunigt. Sie nimmt erst dann wieder ab, wenn ein Großteil der potenziellen Empfänger das Gerücht vernommen hat.

Außerdem verbreiten sich Gerüchte mit unklarem, doppelstimmigen Inhalt weiter als Gerüchte mit relativ klarem Inhalt. Ein zweideutiges Gerücht ist in einer Organisation schwieriger nachzuprüfen als ein verhältnismäßig klares. Mögliche Krisen erhöhen bei der Belegschaft das Bedürfnis nach Personalinformation und Personalkommunikation. Es kommt insbesondere dann leicht zu Gerüchten, wenn eine formelle Personalkommunikation fehlt. Gerüchte verbreiten sich vor allem in horizontaler Richtung. Die Folge davon ist, dass Führungskräfte nur beschränkt Sofortmaßnahmen ergreifen und häufig nur mit zeitlicher Verzögerung reagieren können. Beim **Entstehen von Gerüchten** können folgende individualpsychologische Mechanismen eine Nachricht verfälschen, wie es im deutschen Bankgewerbe der Fall war:

- Die Kondensation als schnelle Informationsübertragung von einem Krisenphänomen auf genau lokalisierbare Schwierigkeiten im Bankgewerbe, z.B. der vereinfachte, verkürzte und unberechtigt auf den Einzelfall übertragene Schluss mit der frühen Nachricht „Hypo-Bank ist bankrott“.
- Die Ergänzung, denn möglicherweise wurden spekulative Aufkäufe von Brauerei-Aktien durch diese Bank zur bestehenden Liquiditätskrise hinzugefügt.
- Die gegebenen Erwartungshaltungen, denn die allgemeine Konjunkturlage hatte die Bevölkerung für solche Themen sensibilisiert („Ich muss aufpassen, dass es mich nicht auch trifft!“)
- Die in der Bevölkerung stark eingepprägten Erinnerungen an ähnliche Insolvenzen, wie z.B. der zeitlich relativ nahe Zusammenbruch der Herstatt-Bank.
- Die Verbreitung von Vorurteilen als Folge der Kritik am gesamten Wirtschaftssystem kann durch Gerüchte Antipathien gegenüber Vertretern der Banken bestätigen.
- Die individuellen Assoziationen zwischen der Stabilität der Bank, der die persönlichen Ersparnisse anvertraut wurden und der gefährdeten eigenen materiellen Sicherheit.

Quellen für Gerüchte sind z.B. die Konkurrenz, die Kunden, die Angehörigen der eigenen Organisation und sonstige Einzelpersonen, die negativ

gegen die Organisation eingestellt sind.³⁶ Als Führungsregeln und Maßnahmen gegen Gerüchte sind z.B. zu beachten:³⁷

- Der Vorgesetzte erfasst zunächst den Ist-Zustand erfassen, indem er eine selbstkritische Situationsanalyse durchführt und Personengruppen ermittelt, bei denen Gerüchte entstehen können.
- Aus der Diagnose des Ist-Zustands sind Maßnahmen abzuleiten (mit einer Prioritätenliste), mit denen die einzelnen Schwachpunkte und Gefahrensituationen angegangen werden sollen. Dazu gehören auch Ablaufpläne.
- Die Führungskraft wird über Gespräche und Abteilungsversammlungen vorbeugend über eigene Planungen, Steuerungsmaßnahmen und Leistungen informieren. Es werden Probleme und Veränderungen angesprochen.
- Bei bereits umlaufenden Gerüchten ist über eigene Planungen, Maßnahmen und Leistungen zu berichten. Wenn möglich, ohne das Gerücht zu erwähnen, damit dieses durch die Wiederholung nicht verstärkt wird.
- Im Rahmen der Kommunikation sind viele persönliche Kontakte zu pflegen. Dabei sind gewählte Vertrauensleute, Meinungsträger und Rädelführer vorbeugend zu betreuen.
- Es ist nach innen und außen eine effektive Kommunikationspolitik zu betreiben. Ziel muss es dabei immer sein, nicht unvorbereitet getroffen zu werden.

In Krisenfällen sollte die Realität von den Führungskräften zuversichtlich, aber ohne Schönfärberei dargestellt werden. **Dementis** können Gerüchte entkräften, aber häufig tragen sie auch zum Gegenteil bei. Dann bewirken sie die verneinende Bestätigung eines Sachverhalts, der bislang nur als Gerücht bestand. Schweigen ist oft weniger verdächtig als ein vage definiertes Dementi. Grundsätzlich gilt: Je häufiger bereits dementiert wurde, desto weniger glaubwürdig sind weitere Dementis. Schon aus diesem Grund sollte ein Dementi nur dann veröffentlicht werden, wenn es überzeugend formuliert werden kann. Am Besten ist es, als Führungskraft nicht in Situationen zu geraten, in denen sie sich wehren muss.

1.4 ENTSCHEIDUNGEN ZUR PERSONALORGANISATION

Die Personalarbeit im Unternehmen wird von verschiedenen Aufgabenträgern geleistet, z.B. Arbeitsdirektoren, Personalleitern, Führungskräften, Trägern der Personalabteilung, Mitarbeiter, Betriebsrat und gegebenenfalls von Unternehmensberatern, Arbeitgeberverbänden bzw. Gewerkschaften.

³⁶ Vgl. ebenda...a.a.O., S. 176

³⁷ Vgl. Stroebe, R.W.: Kommunikation I...a.a.O., S. 66-71

Die Entscheidungen für den Personalbereich bzw. für die Personalorganisation stehen in Beziehung zur Betriebsgröße.³⁸

(a) Entscheidungsträger im Personalbereich

Als Entscheidungsträger wirken für den Personalbereich unterschiedliche Entscheidungsträger, beispielsweise die Unternehmensleitung, die Personalabteilung und vor allem die Führungskräfte der Fachabteilungen:

- In **kleinen** und **mittleren** Unternehmen (bis z.B. 500 Mitarbeiter in GmbH) behält sich oft der Geschäftsführer die Entscheidungen für den Personalbereich vor, denn dort gibt es entweder keine größere Personalabteilung oder die Entscheidungen gehen am Personalchef vorbei.
- In **mittleren** bzw. **größeren** Unternehmen (ab etwa 500 Mitarbeiter) existiert in der Regel eine Personalabteilung. Hier werden die personalwirtschaftlichen Aufgaben zwischen Unternehmensleitung (u.a. Arbeitsdirektor), Führungskräften und Personalabteilung (z.B. Personalleiter, Personalreferent) aufgeteilt.

Diese Entscheidungsträger wirken in der betrieblichen Praxis zusammen. Für den Wirkzusammenhang zwischen den an der Personalorganisation eines Unternehmens Beteiligten gelten einige grundlegende Leitlinien:

- Die Verantwortlichkeit für Personalfragen liegt zunächst beim **Vorgesetzten** der jeweiligen Fachabteilung des jeweiligen Unternehmens.
- Der **Personalreferent** an Dezentralinstanzen steht dem Vorgesetzten auf Anforderung als Berater zur Verfügung und greift im Bedarfsfall auf Spezialisten im Personalbereich zurück.
- Der zentrale **Personalleiter** koordiniert die Personalarbeit der Referenten und Spezialisten und stellt die Einhaltung von Leitlinien zur Personalpolitik sicher. Er ist für bereichsübergreifende Aktivitäten zuständig.
- Der **Arbeitsdirektor** ist ein gesetzlich definiertes, für das Personalwesen zuständiges und gegenüber anderen Geschäftsleitern gleichberechtigtes Vorstandsmitglied in paritätisch mitbestimmten deutschen Unternehmen.³⁹ Zu den wesentlichen Entscheidungsbereichen eines Arbeitsdirektors gehören die Personal- und Sozialarbeit, Personalentwicklung, Arbeitssicherheit und betriebsärztlicher Dienst. Er ist für das Personal- und Sozialwesen verantwortlich. Mit zunehmender Betriebsgröße nimmt die **Quali-**

³⁸ Vgl. Kolb, M.: Personalmanagement...a.a.O., S. 555

³⁹ Ein Arbeitsdirektor ist in der Aktiengesellschaft und in der GmbH ab regelmäßig mehr als 2.000 Arbeitnehmern zu bestellen (§ 33 Abs. 1 MitbG); vgl. Blessing, K., Otto, K.O.: Arbeitsdirektor, in: Handwörterbuch des Personalwesens, Hrsg. E. Gaugler, W.A. Oechsler, W. Weber, 3. Aufl., Stuttgart 2004, Sp 207-216

fiktion der Arbeitsdirektoren deutlich zu.⁴⁰ Der Arbeitsdirektor übt eindeutig eine Arbeitgeberfunktion aus, denn er ist an den Entscheidungen des Vorstands voll beteiligt, tritt bei betrieblichen Konflikten dem Betriebsrat als Arbeitnehmersvertretung gegenüber und verhandelt mit den Arbeitnehmersvertretern.⁴¹ Nach § 84 Abs. 1 AktG wird der Arbeitsdirektor als Vorstandsmitglied einer AG durch den Aufsichtsrat bestellt. Für einen Arbeitsdirektor fallen Entscheidungsaufgaben an, die sich auf die Unternehmensprozesse beziehen und die betriebliche Umwelt betreffen. Im Hinblick auf die Personalorganisation hat er u.a. folgende Entscheidungen zu treffen.

(b) Organisationsentscheidungen eines Arbeitsdirektors

Die hinsichtlich der Personalorganisation getroffenen Entscheidungen sind immer wieder neu zu überdenken und bei einem entsprechenden Wandel ist eine neue Aufbauformen des Personalwesens zu gestalten. Diese Entscheidungen der betreffen über die formelle Strukturierung hinaus auch die Prozess- und Projektorganisation. Die Entscheidungen eines Arbeitsdirektors beziehen sich also auf:

- Die personalbezogene **Aufbauorganisation**, welche die Gebildestrukturierung darstellt. Sie zeigt die Zuständigkeiten und Bestandsphänomene, die sich z. B. in einem Organigramm des Personalbereichs zeigen. Sie ist mit der Organisationsform identisch, die den personalorganisatorischen Rahmen des Unternehmens definiert und festlegt, welche Aufgaben von der Personalorganisation mit welchen Aufgabenträgern zu erfüllen sind.
- Die personalbezogene **Prozessorganisation**, welche Ausdruck der Prozess-Strukturierung ist, die im Personalbereich eine hohe Wirtschaftlichkeit und Arbeitsgüte sowie eine schnelle und terminsichere Arbeitsabwicklung sicherstellen soll. Hier sind auch Entscheidungen über den Einsatz der erforderlichen Hilfsmittel zu treffen.
- Die personalbezogene **Projektorganisation**, die z.B. von einer Personenmehrheit durchgeführt werden kann. Hier sind Entscheidungen über die Aufgaben bzw. über die Zusammensetzung der Projektgruppen im Personalwesen zu treffen. Beispielsweise für die Errichtung eines neuen Werkes.

⁴⁰ Vgl. Wagner, D.: Personalfunktion in der Unternehmensleitung: Grundlagen, empirische Analyse, Perspektiven, Wiesbaden 1994, S. 138 ff.; vgl. Drumm, H.J.: Personalwirtschaft...a.a.O., S. 44

⁴¹ Vgl. Jung, H.: Personalwirtschaft, 9. Aufl., München 2010, S. 100

Alle diese Teilentscheidungen zur Personalorganisation sind von dem Arbeitsdirektor harmonisch aufeinander abzustimmen, damit die Unternehmensziele erreicht werden können.

(c) **Strategie- und Personalentscheidungen eines Arbeitsdirektors**

Strategische Entscheidungen können nur vom oberen Management gefällt werden. Sie befassen sich auch mit der langfristigen Personalorganisation, denn auch sie ist ein dauerhaft arbeitsteiliges System. Bei diesen Entscheidungen ist leistungs- und personalwirtschaftliches Denken gefragt, das sich in einem Strategiewurf niederschlägt. Der **Strategiewurf** ist das Ergebnis strategischer Entscheidungen der Unternehmensleitung. Sie legt zur Lösung langfristiger und umfassender Probleme eine bestimmte »Marschrichtung« auch für das Personalwesen fest, die für einen relativ langen Zeitraum gilt, der sogar über zehn Jahre hinausgehen kann. Die Entwicklung einer Strategie kann – von den Herausforderungen ausgehend – bis zum Strategiewurf mit Hauptstoßrichtungen, Hauptstrategien, Bereichs- und Portfoliostrategien erfolgen.⁴²

Die **Personalentscheidungen** beziehen sich auf die erfolgsbezogene Beeinflussung der Durchführung des personalwirtschaftlichen Geschehens und des integrierten Personals. Diese Steuerungsentscheidungen hängen mit zielorientierten Vorgängen im Personalbereich des Unternehmens zusammen. Im Detail sind Personalentscheidungen zu treffen,⁴³ die sich beispielsweise auf die Grundsätze der Personalbeschaffung, des Personaleinsatzes, der Personalentwicklung, der Personalentlohnung und der Personalverwaltung beziehen. Dabei arbeitet der Arbeitsdirektor mit den anderen Unternehmensleitern eng zusammen. Die Entscheidungen sind entsprechend zu planen. Nach der Durchführung fallen Kontrollentscheidungen an, z. B. zum Personalcontrolling.

1.5 **ARTEN DER PERSONALORGANISATION**

Die Aufbausysteme der Personalorganisation zeigen den statischen Beziehungszusammenhang der Personalabteilung, dessen System aus Elementen und deren Verbindungen besteht. Es wird auch als Gebildeorganisation bezeichnet, die eine Systemstruktur offenlegt. Dabei sind zu unterscheiden⁴⁴:

⁴² Vgl. Rahn, H.J.: Unternehmensführung...a.a.O., S. 371 ff.

⁴³ Vgl. ebenda, S. 99 f.

⁴⁴ Vgl. zur formellen und informellen Organisation: Olfert, K., Rahn, H.J.: Kompakt-Training