



# WOCHE 2

## Lehrbrief 2

### Grundlagen der Personalarbeit

#### In diesem Lehrbrief lernen Sie:

- mit welchen grundlegenden Themen sich Personalarbeit beschäftigt
- warum eine lebensphasenorientierte Personalarbeit wichtig ist

#### Inhalt:

- Ziele
- Nachhaltigkeit
- Träger
- Aufgabenfelder
- Grundlegende Kernfunktionen
- Mitarbeiterlebenszyklus
- Lebensphasenorientierte Personalarbeit
- Rechtliche Bestimmungen – Einführung

### Literaturhinweise

- Personalmanagement, Doris Lindner-Lohmann, Florian Lohmann, Uwe Schirmer, 2016, 3. Auflage, Springer-Verlag  
Personalmanagement, Ewald Scherm, Stefan Süß, 2011, 2. Auflage, Vahlen-Verlag  
Nachhaltiges Personalmanagement in der Praxis, Jürgen Weißenrieder, Marijan Kosel, 2010, 1. Auflage, Gabler-Verlag  
Lebensphasenorientierte Personalpolitik, Jutta Rump, Silke Eilers, 2014, Springer-Verlag  
Strategie für die Zukunft, Lebensphasenorientierte Personalpolitik 2.0, Ministerium für Wirtschaft, Klimaschutz,  
Energie und Landesplanung Rheinland-Pfalz, 2011, Publikation  
PersonalKompass, Demografiemanagement mit Lebenszyklusorientierung, Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V., 2011,  
Publikation  
[www.ibe-ludwigshafen.de](http://www.ibe-ludwigshafen.de)  
[www.infoniga.com](http://www.infoniga.com)  
[www.haufe.de](http://www.haufe.de)



## Ziele

Das Personalwesen beinhaltet im Wesentlichen **2 hauptsächliche Ziele**:

1. Das erste Ziel wird als das **wirtschaftliche Ziel** bezeichnet. Das Personalwesen soll Arbeitskräfte bereitstellen, die für das Unternehmen erforderlich sind, damit die innerbetrieblichen Abläufe uneingeschränkt laufen können. Dabei müssen folgende operative Aspekte berücksichtigt werden:
  - quantitativ – Anzahl  
→ Es muss die richtige Anzahl an Mitarbeitern vorhanden sein.
  - qualitativ – Qualifikation und Kompetenzen  
→ Die Mitarbeiter müssen die richtigen Qualifikationen und Kompetenzen haben, um bestimmte Tätigkeiten ausführen zu können.
  - zeitlich – Zeitpunkt bzw. Zeitraum  
→ Die Mitarbeiter müssen zum richtigen Zeitpunkt bzw. Zeitraum vorhanden sein, um bestimmte Tätigkeiten auszuführen.
  - lokal – Einsatzort  
→ Die Mitarbeiter müssen am richtigen Arbeitsort eingesetzt sein.

Im Einzelnen geht es darum, dass die menschliche Arbeitskraft bestmöglich im Unternehmen eingesetzt wird. Dabei soll die menschliche Arbeitsleistung zum einen gesteuert und zum anderen gesteigert werden. Die Personalkosten sollen dabei – im besten Fall – so gering wie möglich sein.

2. Das zweite Ziel wird als das **soziale Ziel** bezeichnet. Dabei sollen bestmögliche Arbeitsbedingungen für die Mitarbeiter im Unternehmen geschaffen werden. Diese sollen den Mitarbeitern ermöglichen, ihre Fähigkeiten und Kenntnisse so einzusetzen, dass die Unternehmensziele erreicht werden.  
Das soziale Ziel beinhaltet einerseits die Bedürfnisse und andererseits die Erwartungen der Mitarbeiter des Unternehmens.

Die Arbeitsbedingungen im Unternehmen können mittelbar oder unmittelbar beeinflusst werden.

Mittelbar werden die Arbeitsumstände verbessert, z.B. durch:

- einen sicheren Arbeitsplatz
- eine leistungsgerechte Entlohnung
- Anbieten bzw. Verbessern von Benefits und sonstigen Leistungen

Unmittelbar werden die Arbeitsumstände verbessert, z.B. durch:

- familienfreundliche Arbeitszeiten
- Ergonomie am Arbeitsplatz
- Festlegen von erreichbaren Arbeitszielen
- Optimieren der Arbeitsorganisation
- kooperativen Führungsstil der Führungskräfte (d.h. kollegialen Umgang mit Mitarbeitern durch die Vorgesetzten)

Das Schaffen von bestmöglichen Arbeitsbedingungen für Mitarbeiter hat positive Auswirkungen. Es kann ein vorteilhafter Folgeeffekt entstehen:

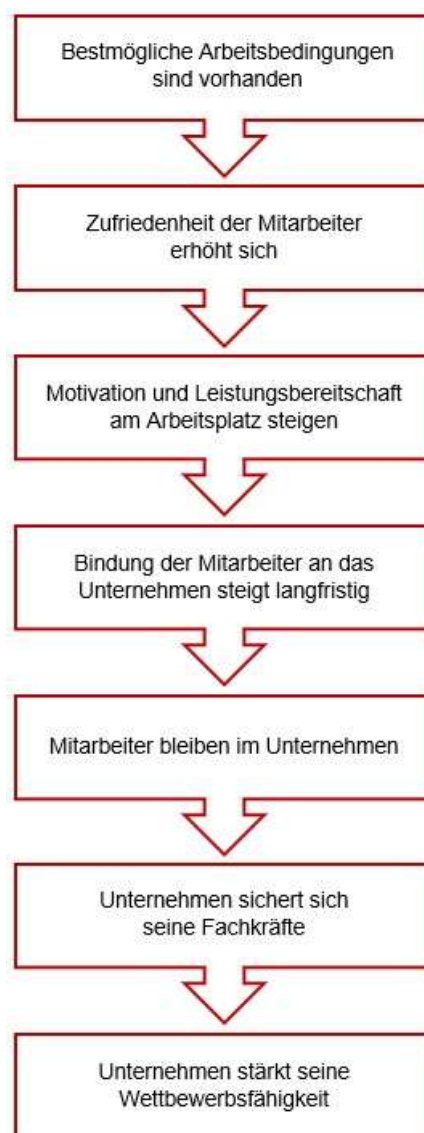


Abbildung: Positive Auswirkungen bei bestmöglichen Arbeitsbedingungen für Mitarbeiter



Die Zufriedenheit der Mitarbeiter erhöht sich, dadurch steigt die Motivation als auch die Leistungsbereitschaft am Arbeitsplatz. In langfristiger Sicht steigt die Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen, was wiederum von Vorteil ist, da Fachkräfte im Unternehmen verbleiben. Dadurch sichert sich das Unternehmen seine Fachkräfte und stärkt seine Wettbewerbsfähigkeit gegenüber ihrer Konkurrenz.

Das Personalwesen hat eine **duale Rolle**, es versucht unterschiedlichen Interessensgruppen gleichermaßen gerecht zu werden:



Einerseits:  
Es versucht, den Bedürfnissen  
und Erwartungen der  
Mitarbeiter gerecht zu werden.

Andererseits:  
Es muss gleichzeitig das  
Erreichen der Unternehmens-  
ziele berücksichtigen.

Dabei können sogenannte Zielkonflikte entstehen, da sich die einzelnen Zielsetzungen widersprechen können.

→ Beispiel: Unternehmen müssen einerseits Geld investieren, wenn sie ihren Mitarbeitern Gehaltserhöhungen bieten und bessere Arbeitsbedingungen schaffen wollen.

Andererseits kann dies die Mitarbeiter motivieren, bessere Leistungen zu erbringen, was wiederum für das Unternehmen von Vorteil ist.

#### Fazit

Das Personalwesen muss in seiner Rolle versuchen, ein Gleichgewicht zwischen Mitarbeiterinteressen und der Interessen des Unternehmens zu erreichen, um beiden Seiten bestmöglich gerecht zu werden als auch langfristigen Erfolg und Wohlstand sicherzustellen.

## Nachhaltigkeit

Eine erfolgreiche Personalarbeit des Unternehmens sollte stets nachhaltig ausgerichtet sein. Der Gedanke dahinter ist, dass das Personalwesen langfristig in die Mitarbeiter investieren sollte, da sie zu den wichtigsten Ressourcen des Unternehmens zählen.

Ein Unternehmen mit nachhaltiger Personalarbeit sollte sich auf folgende Aspekte konzentrieren, sie langfristig fördern sowie auf einem hohen Stand halten:

- Identifikation / Motivation
- Qualifikationen / Kompetenzen
- Gesundheit / Wohlbefinden.

Diese Aspekte können im sogenannten „magischen Dreieck der nachhaltigen Personalarbeit“ dargestellt werden:



Abbildung: Magisches Dreieck der nachhaltigen Personalarbeit

Bei der Entwicklung einer nachhaltigen Personalarbeit sollte das Ziel sein, alle Aspekte gleichzeitig in Betracht zu ziehen und ausgewogen zu berücksichtigen. Die einzelnen Aspekte werden im Folgenden näher erläutert:

- **Langfristiger Erhalt der Qualifikationen / Kompetenzen der Mitarbeiter**  
Dadurch Aus- und Weiterbildung werden wichtige Qualifikationen innerhalb des Unternehmens aufgebaut und gesichert. Qualifizierte Fachkräfte sind für Unternehmen von großer Bedeutung und stärken die Wettbewerbsfähigkeit. Außerdem müssen keine neuen Fachkräfte außerhalb des Unternehmens gesucht werden, da sie im Unternehmen bleiben. Dies spart in langfristiger Sicht zeitliche und finanzielle Ressourcen.
- **Langfristiger Erhalt der Gesundheit / des Wohlbefindens der Mitarbeiter**  
Die Förderung der Gesundheit bzw. des Wohlbefindens von Mitarbeitern kann durch verschiedene Gesundheitsangebote innerhalb des Unternehmens erreicht werden. Denn es darf nicht vergessen werden: Gesunde Mitarbeiter sind leistungsfähiger und motivierter. Außerdem werden die Ausfallkosten durch Krankheit langfristig reduziert.
- **Langfristige Identifikation / Motivation der Mitarbeiter**  
Mitarbeiter, die sich mit dem Unternehmen sowie der Unternehmenskultur identifizieren können, sind oft loyaler und bleiben dem Unternehmen länger treu. Dadurch wird die Fluktuation reduziert und führt zu Kostenersparnis. Außerdem sind sie in der Regel produktiver und engagierter, was sich positiv auf die Qualität der Arbeit auswirkt.



## Fazit

Die Nachhaltigkeit in der Personalarbeit ist ein wichtiger Wettbewerbs- und Standortvorteil für Unternehmen. Wenn ein Unternehmen die 3 Aspekte des „magischen Dreiecks“ langfristig berücksichtigt, wirkt sich dieser Effekt auf 2 Ebenen aus:

- Die Anforderungen des Marktes werden erfüllt und Innovationen werden entwickelt.
- Die Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber wird gesteigert.

Mit nachhaltiger Personalarbeit sichern sich Unternehmen ihre Zukunftsfähigkeit.

## Träger

Wer ist für Personalthemen in einem Unternehmen verantwortlich? Auf den ersten Blick ist das die Personalabteilung, da sie für Personalangelegenheiten verantwortlich ist. Doch es sind auch andere Träger gefragt, sich mit diesen Themen aktiv auseinanderzusetzen.

Zu den Trägern der Personalwirtschaft im Unternehmen gehören folgende Personenkreise:

- **Unternehmensleitung**

Die Unternehmensleitung trifft grundlegende Entscheidungen zur Unternehmenspolitik, den Unternehmenszielen und der Unternehmensstrategie. Bei allen Entscheidungen muss die Unternehmensleitung personalpolitische Ziele miteinbeziehen und berücksichtigen.

- **Führungskräfte**

Die Führungskräfte haben die Aufgabe, die wirtschaftlichen Unternehmensziele zu erreichen. Gleichzeitig sind für die Führung von Mitarbeitern, die Förderung ihrer Motivation als auch ihre Entwicklung verantwortlich. Das bedeutet, auch sie müssen sich mit Personalthemen auseinandersetzen.

- **Betriebsrat**

Der Betriebsrat hat in vielen Personalentscheidungen ein Mitsprache- und ein Mitbestimmungsrecht. Dadurch setzt er sich für die Rechte der Mitarbeiter ein. Gleichzeitig ist der Betriebsrat an einer stabilen wirtschaftlichen Situation des Unternehmens interessiert.

- **Personalabteilung**

Die Personalabteilung setzt die Entscheidungen der Unternehmensleitung in personalwirtschaftlicher Sicht um. Sie muss dabei die wirtschaftliche Zielsetzung des Unternehmens berücksichtigen. Gleichzeitig liegt ihr Fokus auf der Verwaltung personalwirtschaftlicher Fragen.