

GEORG WOLFF/GESINE GÖSCHEL

**BEDEUTUNG UND AUFGABE
DES PERSONALWESENS
IM MITTELSTÄNDISCHEN
UNTERNEHMEN**

Georg Wolff/Gesine Göschel

**BEDEUTUNG UND AUFGABE
DES PERSONALWESENS
IM MITTELSTÄNDISCHEN
UNTERNEHMEN**

Januar 1983

Georg Wolff, Jahrgang 1926, Studium der Rechtswissenschaft an der Universität Erlangen, 1950 Promotion zum Dr. jur., 2. juristische Staatsprüfung 1953 in München. 1953 Beginn der beruflichen Laufbahn im Verwaltungsbereich, dort nach Beschäftigung in verschiedenen Fachbereichen derzeit in leitender Funktion verantwortlich für den Organisationsbereich.

Gesine Göschel, Jahrgang 1947, Abitur 1966 in Offenbach/M., Studium der Rechts- und Staatswissenschaften an den Universitäten Frankfurt und Modena/Italien, 1971 erste juristische Staatsprüfung, 1973 Promotion zum Dr. jur., 1974 zweites juristisches Staatsexamen, Beschäftigung im Bereich der öffentlichen Verwaltung mit Schwerpunkttätigkeit im Personalwesen, seit 1982 Professorin an der Fachhochschule des Bundes.

Dr. Wolff und Dr. Göschel sind durch zahlreiche Veröffentlichungen über Führungs- und Organisationsfragen, vor allem im „Blick durch die Wirtschaft“ der FAZ, sowie durch ihre Symposien und Seminare für Führungskräfte der Wirtschaft und der öffentlichen Verwaltung bekanntgeworden.

Bestand und Entwicklung eines Betriebes oder Unternehmens hängen entscheidend ab vom erfolgreichen Zusammenwirken zwischen Personaleinsatz und sachlichen Produktionsmitteln. Die Größe des Unternehmens ist dabei ohne Einfluß auf die Bedeutung des Personal- und Sozialwesens als Träger der Zuständigkeit für den Menschen, gleichgültig, ob seine Aufgaben in einem Großunternehmen von einer eigenen Organisationseinheit oder im mittelständischen Betrieb von dessen Inhaber oder einzelnen Sachbearbeitern wahrgenommen werden.

Die Organisation des Personalwesens in vielen Großunternehmen erscheint perfekt. Dazu scheint die mit der großen Anzahl der in einem Großunternehmen tätigen Menschen wachsende »Unüberschaubarkeit des Personals« zu zwingen. Je kleiner und damit überschaubarer der »Personalkörper« ist, um so mehr »schrumpft« auch das »Personal- und Sozialwesen«, ja manchmal konzentriert es sich auf eine Person, den Unternehmer, den Chef.

Kann ein so organisiertes »Personal- und Sozialwesen« aber den Aufgaben der 80er Jahre gerecht werden? Wie steht es um den »Personal- und Sozialbereich« im mittelständischen Unternehmen, wobei die Grenze zwischen mittelständischen Unternehmen und Großunternehmen fließend verläuft?

Gemeint sind hier vor allem Unternehmen mit einer Belegschaft bis zu etwa 500 Mitarbeiter.

IM MITTELPUNKT DER PERSONALARBEIT: DIE PERSONALVERWALTUNG.

In vielen mittelständischen Unternehmen läuft das Personal- und Sozialwesen »eben so mit«, eine Beobachtung, die man in allen Branchen machen kann. Je kleiner das Unternehmen, um so mehr rückt die Geschäftsleitung, der Unternehmer, in den Mittelpunkt. Er entscheidet über Einstellungen und Entlassungen, bestimmt darüber, wer ein Fortbildungsseminar besuchen soll oder darf, er ist Gesprächspartner des Betriebsrats. Alles andere wird von einem oder mehreren Sachbearbeitern »erledigt« oder gar »mit erledigt«. Tarif- und Entgeltsfragen werden bearbeitet, den steuerlichen Gesichtspunkten wird Rechnung getragen. Die Hauptsache, man bekommt keine Probleme mit den Krankenkassen oder dem Finanzamt.

Im Mittelpunkt der »Personalarbeit« steht die Personalverwaltung, eine Erscheinung, die man im übrigen auch bei manchen Großbetrieben beobachten kann. Die Lohn- und Gehaltsabrechnung ist die wesentlichste Personalaufgabe, die Personalunterlagen werden geführt, Urlaub, Krankheit und Fluktuation werden

»verwaltet«. Man kümmert sich um Gesundheitsschutz und Arbeitssicherheit, denn hier sind vor allem gesetzliche Vorschriften und Auflagen zu beachten. Alles in allem: die Hauptsache, den gesetzlichen Bestimmungen auf dem Gebiet der Lohnsteuer, des Jugendschutzes oder des Sozialwesens wird Rechnung getragen.

PERSONALENTSCHEIDUNG – CHEFENTSCHEIDUNG.

Leider ist in vielen mittelständischen Betrieben das Sozial- und Personalwesen kaum durchorganisiert. Das kann man oft schon daran feststellen, daß es an Stellenbeschreibungen für die in diesem Bereich Tätigen fehlt. Warum auch eine Stellenbeschreibung? Die wichtigen, die Grundsatzentscheidungen, fällt ohnehin die Geschäftsleitung oder der Chef. Alles andere machen dann eben die »Hilfskräfte«. Wobei es oft schon an einer »Richtlinie« fehlt, was »Chefentscheidung« ist und was nicht. Das führt oft dazu, daß viel zu viel »oben« entschieden wird, weil man sich »unten« nicht traut, dem Chef »ins Gehege« zu kommen.

Selbst in Unternehmen mit mehr oder minder selbständig arbeitenden, über das Bundesgebiet verstreuten Betrieben oder Produktionsstätten ist das Personalwesen manchmal nur »Randerscheinung«. Es gibt zwar einen verantwortlichen Geschäftsführer, wenn nicht der Unternehmer selbst das Unternehmen leitet, es gibt Verantwortliche in der Zentrale für bestimmte Regionen. Sie alle »machen« Personalangelegenheiten »mit«. Sie kümmern sich um Personalangelegenheiten genauso wie sie sich auf Fragen des Ein- und Verkaufs konzentrieren, sie erledigen Bauangelegenheiten genauso wie Einrichtungsfragen, sie sorgen sich um Investitionsprobleme und vieles andere mehr.

Zunächst hat diese »Zuständigkeitsregelung« etwas sehr Positives. Personalfragen sind »ganz oben« angesiedelt und tragen so dem Grundsatz »der Mensch steht im Mittelpunkt des Unternehmens« Rechnung. Von einer gewissen Betriebsgröße an aber nehmen die Aufgaben des Personal- und Sozialwesens einen derartigen Umfang an, daß sie nicht mehr von einem »Entscheidungsträger« allein bewältigt werden können.

Der Bedeutung des Personal- und Sozialbereichs entsprechend müssen qualifizierte Sachbearbeiter, ggf. ein Personalleiter eingesetzt werden. Die Zeiten, in denen ein in Lohn- und Gehaltsfragen erfahrener Buchhalter die Personalangelegenheiten sozusagen »miterledigt«, dürften endgültig vorbei sein.

Bevor sich die Betrachtung jedoch der für eine Leitungsaufgabe im Personalwesen erforderlichen 'Qualifikation' zuwendet, müssen einige Aufgabenschwerpunkte des modernen Personalwesens kurz dargestellt werden.

AUFGABENSCHWERPUNKT: AUS- UND WEITERBILDUNG.

Die berufliche Aus- und Weiterbildung ist für den Leistungsstand eines jeden Unternehmens von existentieller Bedeutung: Aus- und Weiterbildung sichern die Zukunft und erhalten den Personalbestand.

Effizient ist hier nur eine langfristige Personalentwicklungsplanung, eine Konzeption, die auf Jahre hinaus zielorientiert die Bedürfnisse sowohl des Unternehmens als auch der Mitarbeiter berücksichtigt.

An dieser Konzeption fehlt es leider noch in vielen mittelständischen Betrieben. Trotz der zentralen Bedeutung wird berufliche Weiterbildung vielfach »von der Hand in den Mund« praktiziert. Oft folgt sie nur einem jeweils anfallenden aktuellen Bedarf oder, und das ist in der letzten Zeit immer häufiger zu beobachten, der augenblicklichen Budgetsituation. Weiterbildung wird immer häufiger ein Opfer von Sparmaßnahmen. Der Slogan »es muß gespart werden, koste es was es wolle« feiert hier wahre Triumphe.

Um Mitarbeiter für qualifizierte Aufgaben systematisch und gezielt zu fördern, um deren Kenntnisse den sich wandelnden Anforderungen anzupassen, muß das Bildungsangebot der vielen externen Veranstaltungen systematisch durchforscht, eine Auswahl von geeigneten Angeboten zusammengestellt und dann den Mitarbeitern »zur Verfügung gestellt« werden.

Das kostet Zeit, verlangt Sachverstand und kritische Prüfung. Referenzen oder ergänzende Detailskündfte sind von den Anbietern einzuholen.

Besonders wichtig ist die Sicherung des Lerntransfers.

Nach der Bildungsmaßnahme muß durch gezielte Maßnahmen erreicht werden, daß das »Erlernte« im Unternehmen auch angewendet, an andere weitergegeben wird.

Neben der Auswahl von externen Veranstaltungen ist es Aufgabe des Personalbereichs, interne Weiterbildungsveranstaltungen durchzuführen, die gezielt bestimmte Gruppen, zum Beispiel Sekretärinnen, Verkäufer, Führungskräfte, ansprechen.

Der gegenüber externen Veranstaltungen nicht zu unterschätzende Vorteil: Derartige Bildungsmaßnahmen können ganz gezielt auf die Bedürfnisse der eigenen Organisation ausgerichtet werden. Alle Mitglieder der betreffenden Gruppe verfügen über den gleichen Informationsstand, der Lerntransfer ist weitgehend gesichert.

AUFGABENSCHWERPUNKT: FÖRDERUNG DER FÜHRUNGSKRÄFTE.

Aufgabe des Personalbereichs ist es, planmäßig Führungskräfte auszuwählen, zu fördern und ihren Fähigkeiten entsprechend einzusetzen.

Vielmehr »begnügt« man sich mit der »Auswahl«. Mit der Einstellung oder dem Einsatz der Führungskraft ist »das Problem« gelöst. Oft wird auch zu wenig Mühe darauf verwendet, den Führungsnachwuchs auf höherwertige Aufgaben vorzubereiten. Der Aufstieg in eine höhere Position gleicht oft einem Sprung ins kalte Wasser. Sicher ist es möglich, daß ein solcher Sprung »erfrischt«, vielleicht gibt es aber auch einen Schock. Um den ständig steigenden Anforderungen, die heute an Führungswissen und Können gestellt werden, zu genügen, ist eine sorgfältige Vorbereitung jeder »Schocktherapie« unbedingt vorzuziehen.

Unerlässlich ist es, die Führungskräfte laufend in Führungsfragen zu schulen und im Führungsverhalten zu trainieren.

Dabei genügt es nicht, einzelne Führungskräfte »je nach Bedarf« zu externen Führungslehrgängen, zum Beispiel über Beurteilungsfragen oder Motivation, zu entsenden. Wichtig ist es, daß alle Führungskräfte eines Unternehmens über den gleichen Informationsstand auf dem Gebiet der Führung verfügen.

Dieses Ziel ist nur über eine nach dem Baukastenprinzip aufgebaute Führungskräfte-schulung zu erreichen. Eine solche Konzeption zu entwickeln und diese Konzeption dann auch durchzuführen, ist eine der wichtigsten Aufgaben des Personalbereichs.

Hier sind vor allem menschliche Barrieren zu überwinden. Führungskräfte der nächst niedrigeren Leitungsebene davon zu »überzeugen«, daß sie Führung systematisch lernen müssen, mag noch angehen. Bei den Führungskräften der gleichen Leitungsebene wird das schon schwieriger, am schwierigsten ist dies bei Spitzenführungs-kräften. Letzteres ist oft ein Grund dafür, daß in sehr vielen Unternehmen diese Aufgabe nicht mit der nötigen Konsequenz angegangen wird. Ein »Alibi« ist schnell gefunden: Kein Geld!

AUFGABENSCHWERPUNKT: VERANTWORTLICHKEIT FÜR DEN FÜHRUNGSSTIL.

Die Frage der Verantwortlichkeit für den Führungsstil wird sehr oft schon durch die »normative Kraft des Faktischen« beantwortet. So wie »es« vom Chef praktiziert wird, so geschieht es auch im gesamten Unternehmen.

Fragt man Mitarbeiter und Führungskräfte, wie sie geführt werden wollen, ergibt sich ein ganz klares Bild. 80,6 Prozent der von den Verfassern in Seminaren

befragten mehr als 1 000 Mitarbeiter und Führungskräfte wünschten kooperativ geführt zu werden. Der Wunsch nach einer kooperativen Führung war bei der Gruppe der Führungskräfte besonders stark ausgeprägt: 83,2 Prozent entschieden sich für diesen Führungsstil, dessen wesentliches Merkmal in der »Beteiligung an Entscheidungsprozessen« liegt. Je mehr Beteiligung an Entscheidungsprozessen, um so kooperativer der Führungsstil, je weniger, um so autoritärer das Führungsverhalten. Der Wunsch des überwiegenden Teils der Führungskräfte und Mitarbeiter, kooperativ geführt zu werden, entspricht nicht der Führungsrealität, denn 58 Prozent der Befragten glaubten, daß in ihrem Bereich autoritär geführt würde.

Die Folgen: Leistungsminderung, erhöhte Fehlzeiten- und Fluktuationsraten. Alles in allem: Ineffizienz!

Diesem Aufgabenfeld muß sich auch und vor allem der Unternehmer eines kleineren oder mittleren Familienbetriebs widmen, der den Personalbereich, was die Grundsatzfragen anbetrifft, »miterledigt«.

Gerade diese Frage des Führungsverhaltens anzupacken und zu lösen, kostet sehr viel Zeit. Woher aber diese Zeit nehmen, wenn man ohnehin schon 10 bis 12 Stunden und manchmal länger »im Geschirr ist«? Hier bleibt letzten Endes, will man die Effizienz des Unternehmens erhalten oder steigern, nur eines übrig: Eine qualifizierte Führungskraft für den Personalbereich einstellen oder sich beraten lassen. Der Steuerberater ist geradezu selbstverständlich. Sich aber in Personalfragen beraten zu lassen, daran wird weitgehend nicht gedacht. Warum auch? Personalführung ist etwas ganz Selbstverständliches, etwas, das man kann, das man vielleicht vom Vater »gelernt« hat. Die mangelnde Einsicht in die eigenen Fähigkeiten ist hier oft ein großes Hindernis, sich intensiv mit der Effizienz des eigenen Führungsverhaltens und dem der Führungskräfte des Betriebes systematisch und kritisch zu beschäftigen. Am Endpunkt einer solchen »Nicht-Beschäftigung« steht sehr oft, wie zahlreiche Beispiele von Firmenzusammenbrüchen in der letzten Vergangenheit gezeigt haben, der Zusammenbruch. Und auch dann heißt es: »Schuld sind immer nur die anderen!«

Hier bleibt für die im Personalbereich Tätigen nur eines übrig: Es muß schlüssig nachgewiesen werden, daß mit Führungsdefiziten auch Leistungsdefizite verbunden sind.

Es gibt kaum ein Gebiet der Führung, zum Beispiel der Information, der Kommunikation, der Kontrolle, der Motivation, um nur einige Beispiele zu nennen, bei denen nicht mit genauen Zahlenangaben die Zusammenhänge zwischen

Führungs- und Leistungsdefiziten aufgezeigt werden können. Aufgabe des Personalbereichs ist es, dieses Material zu sammeln, systematisch aufzubereiten und der Unternehmensleitung vorzutragen. Was passiert, wenn die Leistungen von Führungskräften und Mitarbeitern nicht in ausreichendem Maße anerkannt werden, wenn mehr kritisiert als anerkannt wird, wenn nicht ausreichend über die Unternehmensziele oder die Arbeitsaufgabe informiert wird, mit den Mitarbeitern und Führungskräften nicht kooperiert wird? Dann muß die Frage gestellt werden: Wie sieht es bei uns aus? Wie steht es um die Delegation, Kooperation, Koordination usw.? Kommen bei uns nicht ähnliche Defizite in Betracht wie bei anderen Firmen, mit denselben Folgen wie dort?

Aufgabe des Personalbereichs ist es hier, Fragen zu stellen und dann auch die entsprechenden Antworten und Programme bereitzustellen, die problemorientiert auf das eigene Unternehmen zugeschnitten sind und die obersten Leitungsebenen mit einschließen. Diese Aufgabe gehört mit zu den schwersten des Personalbereichs, da hier sehr hohe Barrieren vor allem bei den Unternehmensleitungen zu überwinden sind.

AUFGABENSCHWERPUNKT: KONTAKT MIT ANDEREN BEREICHEN.

Um Betriebsbedingungen zu schaffen, unter denen die Mitarbeiter bereit sind, ihre Leistung voll zu entfalten und die Aufgabe zu erfüllen, die Arbeitsbedingungen menschengerecht und menschenwürdig zu gestalten, muß der Personalbereich ständigen Kontakt zu anderen Bereichen pflegen. Er muß darauf achten, daß die Probleme, die Mitarbeiter daran hindern, ihre Leistung voll zu entfalten, auch erkannt werden und Schritte unternehmen, diese Probleme zu lösen.

Als ein Beispiel unter vielen sei die innerbetriebliche Information und Kommunikation herausgegriffen:

37,1 Prozent der von den Verfassern befragten Führungskräfte und Mitarbeiter fühlen sich von ihren Vorgesetzten nicht ausreichend informiert. 50,3 Prozent dieser Führungskräfte und Mitarbeiter beklagen, daß ihre Vorgesetzten ihre Leistungen nicht in ausreichendem Maße anerkennen.

Die Vorgesetzten waren ganz anderer Meinung: 92,7 Prozent waren der Ansicht, daß sie ihre Mitarbeiter ausreichend informieren. 91,5 Prozent waren der Meinung, die Leistungen ihrer Mitarbeiter ausdrücklich anzuerkennen.

Hier muß der Personalbereich aktiv tätig werden und die Verminderung dieser Defizite in Angriff nehmen.

AUFGABENSCHWERPUNKT: INFORMATIONSGEWINNUNG UND -VERARBEITUNG.

Selbst für Personalabteilungen, die ihre Aufgabe vorwiegend noch in der »klassischen« Personalverwaltung sehen, ist Informationsgewinnung und -verarbeitung von großer Bedeutung.

Hierher gehören zum Beispiel aussagekräftige Statistiken über die Fehlzeiten, Fluktuation oder Unfälle. Wie will man gegen diese »Fehlanpassungen« speziell etwas unternehmen, wenn man nicht über aussagekräftiges Zahlenmaterial verfügt, zum Beispiel darüber, bei welcher Gruppe von Arbeitnehmern besonders hohe Fehlzeiten festzustellen sind, in welchem Bereich Mitarbeiter besonders häufig wechseln oder sich Unfälle »konzentrieren«? Es ist erschreckend, wie wenig gerade auf dem Gebiet getan wird, um aussagekräftiges Informationsmaterial zu erhalten, wobei Globalaussagen wie »unsere Fehlzeitenrate beträgt 11,3 Prozent« auf keinen Fall genügen.

Es ist sicher nicht gewagt, wenn man behauptet, daß man von der Aussagefähigkeit der Fehlzeiten-, Fluktuations- und Unfallstatistik auf die Effizienz der Arbeit des Personalbereichs schließen kann.

Informationsverarbeitung bedeutet nicht nur Verwertung gewonnener Informationen für die Aufgabenerfüllung des engeren Personalbereichs, sondern Weitergabe an die Unternehmensleitung als Entscheidungsgrundlage und an die Mitarbeiter. In die Informationspolitik des Gesamtunternehmens muß der Personalbereich integriert werden, wenn nicht sogar die Informationspolitik in diesem Bereich überhaupt angesiedelt wird. Ganz gleich, ob hauptverantwortlich, integrierend oder koordinierend tätig, die Mitarbeiter wollen zunehmend über die wirtschaftliche Situation, vor allem über geplante Rationalisierungsmaßnahmen informiert werden, dann folgen Informationen über die Lohn- und Gehaltspolitik, insbesondere über die Methoden der Lohnfindung, dann über Einstellungen und Entlassungen, persönliche Nachrichten, Jubiläen usw. Informationsmittel muß und wird nicht unbedingt eine aufwendige Werkszeitschrift sein.

Die beste Information ist hier die Kommunikation, das laufende Gespräch zwischen der Führung und den Mitarbeitern.

Hier kommt es dann regelmäßig auch zum Informationsaustausch, der insbesondere dazu führen kann, daß weitgehend Mißverständnisse und Mißdeutungen ausgeschlossen werden.

Umfassende Information gerade auf dem Personalsektor ist einer der wichtigsten Faktoren für die Entwicklung eines gesunden Betriebsklimas und verhindert das Entstehen einer Gerüchteküche.

Außerordentlich wichtig ist für den Personalbereich das Aktivieren und die Erhöhung des personellen »know how«. Der Personalbereich muß sich mit der Zukunft beschäftigen, Entwicklungen und Trends erkennen.

Hierher gehört insbesondere das systematische Sammeln von Informationen, die für den »Produktionsfaktor Mensch« im weitesten Sinne von Interesse sind. Interessant sind hier Forschungsberichte zum Beispiel aus dem Gebiet der Jugendforschung genau so wie Berichte über Ergonomie, Humanisierung der Arbeit, Führungstechniken oder neue Erkenntnisse aus der Soziologie, Psychologie oder Arbeitsmedizin. Selbst dann, wenn die »einschlägigen« Zeitungen, Zeitschriften oder Berichte bezogen werden, was geschieht mit ihnen? Bleiben sie als »reine Fachveröffentlichungen für den Personalbereich« in diesem Bereich und »verschwinden« in der Ablage oder gar im Papierkorb oder werden sie systematisch verarbeitet, das heißt, werden sie denjenigen Stellen und Mitarbeitern, für die sie von Interesse sein könnten, auch zugänglich gemacht? Zieht man aus Veröffentlichungen auch bestimmte Folgerungen für das eigene Unternehmen? Setzt man sich zusammen, diskutiert man über neue Erkenntnisse etwa auf dem Gebiet der Organisation, der Büro-rationalisierung oder des Führungsverhaltens?

Eine weitere wichtige Aufgabe für den Personalbereich liegt in der regelmäßigen Information über die Einstellungen und Erwartungen der Mitarbeiter durch gezielte Meinungsumfragen.

Dieses wichtige Informationsmittel wird in der Bundesrepublik kaum genützt, während in den USA nach einer Erhebung aus dem Jahre 1975 die Hälfte aller Unternehmen mit mehr als 10 000 Arbeitnehmern betriebliche Meinungsumfragen schon einmal durchgeführt und ein Drittel aller befragten Unternehmen dies innerhalb der letzten 3 Jahre getan hat. Meinungsumfragen sind kein »Privileg« der »Großen«. Die Erkenntnisse, die aus diesen Umfragen gewonnen werden, sind für Großunternehmen genau so wichtig wie für mittelständische Betriebe.

Die Widerstände gegen solche Umfragen sind groß. Man fürchtet, daß Schwachstellen in der eigenen Führung »aufgedeckt« werden. Auch hier gibt es »Alibis«. »Der Zeitaufwand ist zu groß«, oder »so was können wir uns in der Krise nicht leisten« oder ganz einfach »innerbetriebliche Gründe« sind die Argumente. Andere, die mit einer solchen Analyse begonnen hatten, brechen sofort ab, wenn

die Ergebnisse nicht die Selbstbestätigung bringen, die man erwartet hat. Selbst aus abgeschlossenen Analysen werden manchmal keine Folgerungen gezogen. Sie werden erst einmal auf »Wiedervorlage«, dann auf »Eis« gelegt und schließlich »vergessen«. Hier muß der Personalbereich zum »Gewissen des Unternehmens« werden.

AUFGABENSCHWERPUNKT: PERSONALPLANUNG UND -BESCHAFFUNG.

Eine wesentliche Aufgabe des Personalbereichs ist die Personalplanung.

Hier muß sich die Personalarbeit auf die Zukunft einstellen. Es muß sichergestellt werden, daß Führungskräfte und Mitarbeiter auch künftig für die Unternehmensziele zur Verfügung stehen: »Der richtige Mann oder die richtige Frau am richtigen Platz«, und zwar nicht nur heute, sondern auch morgen und übermorgen.

Hier muß der Personalbereich von sich aus aktiv tätig werden und darf dies nicht den einzelnen Fachbereichen »überlassen«, wie das gerade in vielen mittelständischen Unternehmen der Fall ist. Die Fachbereiche stellen fest, daß Menschen gebraucht werden, sie stellen sogar ein, der Personalbereich nimmt lediglich »verwaltende Funktionen« wahr. Da die Fachabteilungen ohnehin überwiegend »fachorientiert« und weniger »mitarbeiterorientiert« ausgerichtet sind, merkt man den Mangel vielfach erst dann, wenn er tatsächlich eintritt. Dann aber steht man unter Zeitdruck, den man gerade bei der Personalbeschaffung weitgehend ausschalten sollte. Je früher man mit der Suche beginnt, und damit wird die Personalplanung zum unverzichtbaren Instrument der Personalarbeit, um so größer die Chance, einen »guten Griff« zu tun.

In manchen Unternehmen ist ein starkes Bestreben der Fachbereiche festzustellen, bei der Personalbeschaffung möglichst autark zu bleiben. Dies ist vom Grunde her auch verständlich, denn der Fachbereich muß ja schließlich mit der oder dem Neuen zusammenarbeiten. Einmal muß die Qualifikation »stimmen«, zum anderen müssen der oder die Neuen auch in die Gruppe hineinpassen.

Diese Gesichtspunkte sollten jedoch nicht dazu führen, allein das Heft in der Hand zu halten und dem Personalbereich lediglich die »Formalien« zu überlassen. Hier bietet sich eine enge und vertrauensvolle Kooperation zwischen »Personal« und »Fach« an, die nur dann funktioniert, wenn menschliche Barrieren weitgehend abgebaut werden.

So lange das Gefühl bei den Fachbereichen vorhanden ist, die »Personalleute wollen sich ja überall nur wichtig machen«, ist diese Zusammenarbeit

gefährdet, und darunter leidet die Qualität der Sachentscheidung.

Diese Hilfe beginnt schon bei der gemeinsamen Erstellung des Anforderungsprofils, das in vielen Betrieben fehlt. Die Folge: Bei der Personalauswahl ist ein Vergleich zwischen den einzelnen Bewerbern im Hinblick auf die Anforderungen, die die Arbeitsaufgabe stellt, sehr schwierig.

Bei der Einstellung selbst, zum Beispiel beim Vorstellungsgespräch, bietet sich weitere Hilfe durch den geschulten Personalfachmann geradezu an. Er weiß, worauf es beim Führen eines Einstellungsgesprächs ankommt, durch das Führen oder die Beteiligung bei vielen Einstellungsgesprächen wächst die Erfahrung. Dadurch wird die Qualität der späteren Sachentscheidung verbessert.

Wichtig ist die Erkenntnis, den Sachverstand des Personalbereichs weitgehend im Interesse des Gesamtunternehmens zu nutzen.

An zentraler Stelle muß der Überblick für den Bedarf aller Bereiche vorhanden, die Personalbeschaffung ggf. auch die Freisetzung weitgehend koordiniert sein, der Personaleinsatz laufend überprüft werden.

DIE QUALIFIKATION DER PERSONALVERANTWORTLICHEN.

Personalpolitik ist eine unternehmerische Funktion, die angesichts des dargestellten Umfanges ihrer Vielschichtigkeit und Tragweite nur von Menschen mit breitem, fundiertem Fachwissen, langjähriger Berufserfahrung und entsprechenden persönlichen Voraussetzungen wahrgenommen werden kann.

Die Anforderungen, die allein schon an die fachliche Qualifikation, das heißt an die Qualifikation auf dem Gebiet des Personal- und Sozialwesens gestellt werden, sind hoch. Dazu reicht die tägliche Praxis der Personalarbeit bei weitem nicht aus. Fundiertes Fachwissen sowie Fähigkeit zur praktischen Umsetzung auf folgenden Gebieten wird gefordert: Betriebliches Personalwesen, Arbeits-, Sozial- und Tarifrecht einschließlich Betriebsverfassungs- und Mitbestimmungsrecht, Lohnsteuerrecht, allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Kostenrechnung, Organisationswesen, Unternehmensführung, Methoden der Personalführung, Grundzüge der Betriebspsychologie und -soziologie, Grundzüge der Ergonomie und Arbeitsmedizin, Grundzüge der Arbeitsdidaktik, Grundkenntnisse des Arbeitsmarktes und der Arbeitsmarktpolitik, Grundkenntnisse über die allgemeinen sozial- und wirtschaftspolitischen Zusammenhänge.

Aus der Vielfalt der Aufgaben folgt zugleich zwingend die

Forderung nach einer systematischen Aus- und Weiterbildung der auf dem Personalsektor Tätigen.

Insbesondere der Fortbildung muß sich auch ein Geschäftsführer oder der Unternehmer selbst unterziehen, wenn er den Anforderungen gerecht werden will, die das Personal- und Sozialwesen der 80er Jahre an ihn stellt. Er muß Seminare über Personalführung ebenso besuchen wie solche über das Betriebsverfassungsrecht, Seminare über das Organisationswesen genauso wie über Betriebspsychologie. Allein aus dieser Aufgabenstellung heraus folgert schon, daß man heute das Personal- und Sozialwesen nicht mehr »mit der linken Hand« gewissermaßen »miterledigen« kann. Qualität ist »auch« hier, vor allem hier gefordert. Es steht zu viel auf dem Spiel. Von der Qualifikation der im Personal- und Sozialbereich Tätigen hängt letzten Endes die Sicherung der Arbeitsplätze ab, das haben zahlreiche Firmenzusammenbrüche gerade der letzten Zeit deutlich bewiesen.

Der Personal- und Sozialbereich ist die »menschliche Drehscheibe« eines jeden Unternehmens. Die »Personalarbeit« schafft die notwendigen Voraussetzungen für die Effizienz eines jeden Unternehmens.

Intuition und Fingerspitzengefühl, das dürfte jedem Einsichtigen klar sein, genügen heute nicht mehr. Auch »Personal« muß man, wie jedes Gebiet der Unternehmensführung, sei es zum Beispiel Ein- oder Verkauf, lernen. »Sohn« oder »Verwandter« allein reichen als Qualifikation nicht mehr aus.

Personalarbeit ist der Arbeit in den Fachbereichen zum mindesten gleichwertig. Je eher sich diese Einsicht auch im mittelständischen Bereich durchsetzt, umso besser für die Zukunft!

Literaturhinweis:

Vgl. hierzu insbes.: Unternehmerische Personalpolitik, Analyse der Arbeitsbedingungen und Personalpolitische Schwerpunktaufgaben. Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, Köln, J. P. Bachem-Verlag, Köln.