

utb.

Wilhelm Schmeisser  
Maike Andresen  
Stephan Kaiser

# Personal- management

2. Auflage

**e-only**

ment, Just-in-Time-Beschaffung, Leanmanagement, der Computerisierung und Businesssoftware z. B. von SAP und mit Hilfe des Internets bei Logistik- und Forschungs- sowie Konstruktionsproblemen.

Das Erfolgskonzept des Scientific Management wurde auch weltweit in den verschiedensten Branchen von Unternehmen kopiert und analog übertragen wie bei der City-Bank, UPS als Postzusteller, Ikea, Aldi oder McDonalds.

## Merksatz

Funktionsorientiertes  
Personalmanagement

Finanzorientierte  
Personalwirtschaft

**Zwischenfazit: Festzuhalten ist für die Paradigmen eines „Funktionsorientierten Personalmanagements“ und einer „Finanzorientierten Personalwirtschaft“:**

- ▶ Der Klassiker für beide obige Ansätze ist das Scientific Management, das mit den Anwendungen des Fließprinzips in der technischen Gestalt des Fließbandes, der geplanten Materialzufuhr an den Montagestellen des Fließbandes, der „Normalarbeitszeit“, des Akkordlohnes eine analytische Plankostenrechnung entwickelt hat. Das deutsche REFA-System für die Industrie und Verwaltung baut auf die tayloristische Tradition auf. Eine Weiterentwicklung erfährt das „Tayloristische System“ in der traditionellen Organisationslehre von Nordsieck und Kosiol mit der Aufbau- und Ablauforganisation. Alle organisatorischen Gestaltungsansätze werden unter die Kriterien der technischen Zweckmäßigkeit, Produktivität und Wirtschaftlichkeit gestellt.
- ▶ Das Toyota-System bzw. das Leanmanagement baut in den 80er Jahren im Rahmen seiner organisatorischen Gestaltungsvorschläge konsequent auf die Erkenntnisse der Ablauforganisation von Taylor und Kosiol auf, unter Verwendung japanischer und englischer Begriffe wie Just-in-Time, Kanban-System, Quality-Circles etc.
- ▶ Die Geschäftsprozessorganisation oder Business Reengineering ist der nächste organisatorische Schritt, um nun die Ablauforganisation mit der Wirtschaftsinformatik, der IT-Programmierung und webbasierten Steuerung systemtechnisch als Prozess zu umschreiben. Zeit, Kosten und Qualität werden nun im Rahmen der Prozesse bzw. der Ablauforganisation/Geschäftsprozesse optimiert, um damit Produktivitätspotenziale aufzudecken und zu erzielen. Die menschliche Arbeit wird teilweise von den Prozessen entkoppelt bzw. als Lückenbüsser integriert. Damit wird auch die Produktivität von Wertschöpfungsprozessen im Zusammenspiel Organisation, Technik und menschliche Arbeitsleistung gesteigert.

- ▶ Wie viel die menschliche Arbeit aber Wert ist, welchen kreativen Anteil sie zu der Produktivität und zur Wertschöpfung beiträgt, ist nicht abschließend bis heute geklärt und wartet immer noch, insbesondere im Dienstleistungssektor auf eine wissenschaftliche Klärung durch die Humankapitalmodelle. Erste ökonomische Erklärungsversuche zur Produktivität von Prozessen in der Gesundheitswirtschaft werden über ein Qualitätsmanagement und mit Hilfe von Prozesskostenrechnungen angegangen. Inwieweit soziale Prozesse ökonomisch positiv oder negativ einen derartigen organisatorischen Wandel z.B. in der Gesundheitswirtschaft, wie die Diversität in Krankenhäusern, unterstützen, ist ungelöst.
- ▶ Ansätze der Humankapitalbewertung haben seit den letzten 10–15 Jahren die Frage nach der Produktivität und Werttreiberfunktion von menschlicher Arbeit in Organisationen neu wissenschaftlich thematisiert. Gesucht wird nach nachhaltigen und transparenten Produktivitätskennzahlen und Messmethoden für Industriebetriebe, aber auch für Organisationen im Dienstleistungsbereich, wie dies z. B. die finanzorientierte Personalwirtschaft mit dem Berliner Humankapitalbewertungsmodell versucht.

## Info

Der funktionsorientierte Personalmanagementansatz ([siehe Glossar](#)) beruht auf der Annahme, dass der Faktor Personal im Sinne eines allgemeinen Managementansatzes in den Fokus treten muss. Betont wird dabei der prozessuale Managementbegriff, der die instrumentelle Gestaltung des Einsatzes des Faktors Mitarbeiter vorsieht. Zielsetzung mit evtl. Personalstrategie, Personalplanung, Personalbedarfsplanung, Personalbeschaffungsplanung, Personalabbauplanung, Personaleinsatzplanung, Personalentwicklungsplanung, Personalkostenplanung bzw. Personalcontrolling sowie Personalführung treten als Funktionen an das Personalmanagement heran. Aber auch die operative, taktische sowie strategische Personalmanagementperspektive pro Funktion und Instrumentenmix sind seit Jahrzehnten ein permanentes Diskussionsfeld z. B. beim demographischen Wandel und beim Diversity-Management.

Funktionsorientierter  
Personalmanagement-  
ansatz

Der Schwerpunkt der letzten 40 Jahre liegt dabei auf der Personalentwicklung. Hintergrund ist seit den Hawthorne-Studien zum einen die Einwirkung des „Verhaltens- und arbeitspsychologischen Personalmanagementansatzes“ auf das „Funktionsorientierte Personalmanagement“, um die Anbindung der Mitarbeiter an das Unternehmen besser zu bewirken. Mit einer pragmatischen Personalentwicklung versucht man die Mitarbeiter zu motivieren die Arbeit und das Unternehmen zu akzeptieren. Zum anderen erfolgt eine Anpassung von Organisation und Personal an veränderte

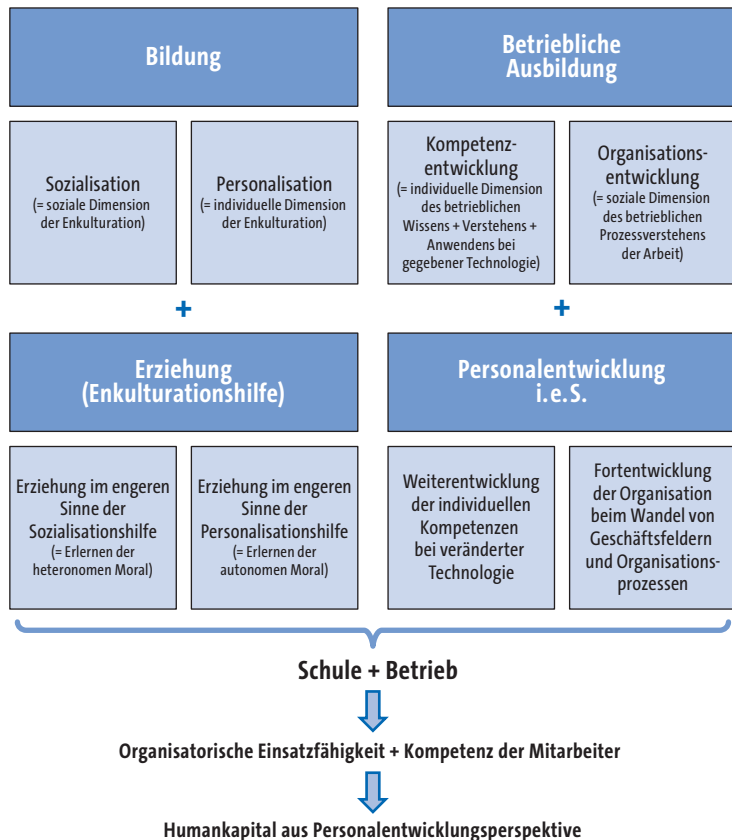
Hawthorne-Studien  
Verhaltens- und  
arbeitspsychologischer  
Personalmanagement-  
ansatz

gesellschaftliche und wirtschaftliche Rahmenbedingungen nach Wirtschaftlichkeits- und Rentabilitätsaspekten. So werden z.B. seit Jahrzehnten Mitarbeiter länger und besser durch ein allgemeines Schul- und Hochschulsystem ausgebildet, die deshalb nicht gewillt sind, in einem Tayloristischen System eines Unternehmens zu arbeiten. Anders ausgedrückt, eine hohe Arbeitsteilung wird Stück für Stück aufgehoben. Seit den 1960er und 1970er Jahren diskutiert man über eine Humanisierung des Arbeitslebens und mit der Personalentwicklung wird eine implizite Humankapitaldiskussion (siehe Glossar) eröffnet.

Es wird gefragt, wie Personalfördermaßnahmen für einen optimalen Einsatz von Personal geplant, organisiert, implementiert und evaluiert werden können. Welche Methoden der Aus-, Fort- und Weiterbildung und des Personaleinsatzes eignen sich besonders um den Mensch an die Orga-

Abb 1.1

Humankapital aus  
Personalentwicklungsperspektive



nisation und die Technologie des Industriebetriebes hinzuführen, damit er zufrieden ist und eine angestrebte Produktivität erzielt. Abb. 1.1 spiegelt dabei die Philosophie eines impliziten Humankapitalmodells einer Personalentwicklung wider. Sie vereinigt Schulbildung und Betriebliche Ausbildung, um den Mitarbeiter mit seinen Kompetenzen einsetzbar und entwicklungsfähig zu machen.

## Finanzorientiertes Personalmanagement als eine weitere Denkschule

### | 1.3

Die Finanzorientierte Personalwirtschaft ([siehe Glossar](#)) ist ein theoretischer Ansatz, der sich in die methodische Tradition der Betriebswirtschaft einordnen lässt. Er bedient sich der klassischen Instrumente und Daten des Rechnungswesens, d. h. der Buchhaltung, des Jahresabschlusses, der Kostenrechnung, des Controllings sowie der Finanzierung und Investition, um sie auf personalwirtschaftliche Entscheidungskalküle anzuwenden.

Finanzorientierte  
Personalwirtschaft

Die Finanzorientierte Personalwirtschaft greift die Konvergenzideen des Rechnungswesens zum IFRS in der betriebswirtschaftlichen Theoriebildung auf und leitet ihre Datenbasis direkt vom Jahresabschluss und/oder über die Lohn- und Gehaltsabrechnung ab. Sie wendet Modelle und Instrumente des Entgeltmanagements sowie der Unternehmensbewertung in Verbindung mit dem Berliner Humankapitalbewertungsmodell sowie dem Berliner Balanced Scorecard Ansatz direkt an (Schmeisser 2008; Schmeisser/Clausen 2009; vgl. auch zu einer Anwendung in der Praxis Schmeisser/Drewicke/Buck 2011).

In Abb. 1.2 wird die Logik der Finanzorientierten Personalwirtschaft im Rahmen des Berliner Balanced Scorecard Ansatzes und eines generellen Performance Measurement Ansatzes im Rahmen des Rechnungswesens dargestellt.

Untersucht man die Logik der Finanzorientierten Personalwirtschaft, so entspricht der Ansatz dem Trend zur Internationalisierung des Rechnungswesens (International Financial Report Standards) IFRS, da hier das interne und externe Rechnungswesen zusammengeführt werden.

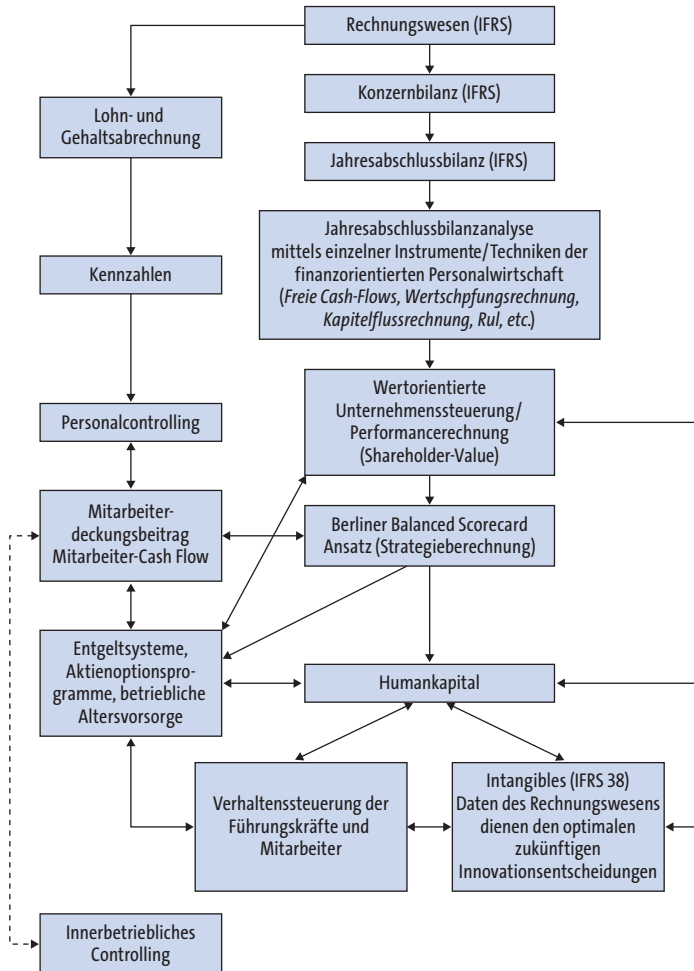
Damit hat das Rechnungswesen zwei konkrete Informationsbedürfnisse für die Personalwirtschaft zu befriedigen:

- ▶ Rechenschaft über das wirtschaftliche Handeln abzulegen, d. h. insbesondere Informationen über das personalwirtschaftliche Handeln in der Vergangenheit, z. B. mittels eines Personalcontrollings im Unternehmens, zu liefern.
- ▶ Für die Bereitstellung von Informationen zu sorgen, mittels derer die wirtschaftliche Entwicklung des Unternehmens, insbesondere auch die

Das Rechnungswesen  
in zwei konkreten Infor-  
mationsbedürfnissen für  
die Personalwirtschaft

Abb 1.2

Logik der  
Finanzorientierten  
Personalwirtschaft



Quelle: Schmeisser / Clausen, 2009, S. 161

Wirksamkeit der begleitenden personalwirtschaftlichen Maßnahmen abgeschätzt werden kann. Mit Hilfe ausgewählter Humankapitalbewertungsmodelle und Kennzahlen kann so die Wirksamkeit von z.B. Entgeltmanagementsysteme überprüft werden.

Damit ist die finanzorientierte Personalwirtschaft auch empirisch für ein Unternehmen überprüfbar, da sich betriebliche Informationsprobleme für das Rechnungswesen in zweifacher Weise stellen: