

Personal definieren

Aufgaben des Personalmanagements verstehen

Die Dynamik des Personalmanagements erkennen

Kapitel 1

Wie Personalmanagement dem Unternehmen dient

Möchten Sie in das Personalmanagement einsteigen? Dann sind Sie hier genau richtig.

In diesem Kapitel erfahren Sie zunächst, was unter »Personal« überhaupt zu verstehen ist und welche Aufgaben das Personalmanagement hat. Dabei wird schnell deutlich: Es geht nicht nur um einzelne Mitarbeiter, sondern auch um Rollen, Zusammenarbeit und die Arbeitsweise des Unternehmens. Sie sehen außerdem, wer heute Verantwortung für Personalarbeit trägt, wie sich Personalmanagement und Organisation im Zeitverlauf stärker verzahnen und warum sich das Personalmanagement immer wieder verändern muss.

Personal im Unternehmen

Das Personalmanagement kümmert sich um ein eigenes Aufgabengebiet im Unternehmen: um das Personal – also um einen ganz besonderen Produktionsfaktor.

Überraschende Begriffsvielfalt für Personal

Eine einfache Frage zum Start: Was ist eigentlich *Personal*? Ganz einfach, werden Sie sagen: Personal, das sind die Menschen im Unternehmen. Und ganz falsch ist das nicht.

Doch schon wird es etwas komplizierter:

- ✓ **Personal als Menschen:** Hier geht es zunächst darum, dass Arbeitsplätze überhaupt besetzt sind. Der Begriff »Belegschaft« deutet genau darauf hin. Wer so denkt, sollte sich auch fragen: Welches Menschenbild habe ich eigentlich?

- ✓ **Personal als Persönlichkeiten:** Hier steht der einzelne Mensch im Mittelpunkt – mit seinen Gefühlen, Einstellungen und Eigenheiten. Personalmanagement hat immer auch mit Emotionen und Verhalten zu tun – und mit Unternehmenskultur.
- ✓ **Personal als Rollenträger:** Menschen übernehmen im Unternehmen unterschiedliche Rollen: Mitarbeiter, Führungskräfte oder Spezialisten. Wer entscheidet was? Wer trägt Verantwortung? Hier geht es um Strukturen und Hierarchien.
- ✓ **Personal als Ressource und Vermögenswert:** In der Betriebswirtschaft wird Personal oft als wichtiger Produktionsfaktor gesehen. Mitarbeiter kosten Geld, werden aufgebaut und weiterentwickelt und tragen zum Wert des Unternehmens bei. Gleichzeitig sind sie kein »Besitz« des Unternehmens und können es jederzeit verlassen.
- ✓ **Personal als Daten:** Im Alltag wird Personal auch über Daten erfasst – etwa in Personalakten oder IT-Systemen. Jeder Mitarbeiter hat dann eine Personalnummer.
- ✓ **Personal als Leistung und Zukunftspotenzial:** Hier geht es darum, was Mitarbeiter heute leisten können und welchen Beitrag sie künftig leisten werden. Personalmanagement denkt dann in Motivation, Fähigkeiten, Qualifizierung und Nachwuchs.

Am Ende wird es wieder einfach: Personal ist all das gleichzeitig.



Als Leser dieses Buches werden Sie lernen, mit diesen unterschiedlichen Sichtweisen auf Personal bewusst umzugehen. Je nach Situation ist eine andere Perspektive hilfreich. Vielleicht bevorzugen Sie – wie ich – für das Personal den Begriff *Mitarbeiterin* beziehungsweise *Mitarbeiter*, weil er betont, dass Menschen gemeinsam an etwas arbeiten.

Die Funktion, die das Personal managt

Personalmanagement ist die betriebliche Funktion, die sich um die Mitarbeiter eines Unternehmens kümmert und dafür sorgt, dass sie gut arbeiten können. Dabei spielt es keine Rolle, ob es eine eigene Abteilung gibt oder ob sich nur wenige Personen darum kümmern – die Aufgaben bleiben im Kern gleich:

- ✓ Es sorgt dafür, dass genügend Mitarbeiter mit der passenden Qualifikation zur Verfügung stehen.
- ✓ Es trägt dazu bei, gute Mitarbeiter im Unternehmen zu halten.
- ✓ Es entwickelt die Fähigkeiten der Mitarbeiter weiter und stärkt so die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens.
- ✓ Es hilft dem Unternehmen, auch in schwierigen Zeiten handlungsfähig zu bleiben.



Personalmanagement und Führung gehören zu den zentralen Funktionen eines Unternehmens – man kann sie sogar als »Unternehmensüberlebensfunktion« bezeichnen. Hier werden Entscheidungen getroffen, die Menschen unmittelbar betreffen. Deshalb trägt das Personalmanagement eine besondere Verantwortung: Seine Entscheidungen sollen sowohl dem Unternehmen als auch den Mitarbeitern zugutekommen.

Wer macht eigentlich Personalmanagement?

Eine wichtige Frage ist: Wer ist für Personalmanagement verantwortlich? Die einfache Antwort lautet oft: die Personalabteilung. Aber das stimmt nur zum Teil.

Auch Führungskräfte und sogar Mitarbeiter selbst übernehmen heute viele Personalaufgaben. Personalmanagement ist also keine Aufgabe einer einzelnen Abteilung mehr, sondern verteilt sich auf mehrere Rollen im Unternehmen.

- ✓ In den 1980er-Jahren lag die Verantwortung fast vollständig bei der Personalabteilung. Sie entschied über Einstellungen, Entwicklung, Kontrolle und Verwaltung der Mitarbeiter. Führungskräfte hatten nur begrenzten Einfluss.
- ✓ In den 1990er-Jahren änderte sich das. Führungskräfte übernahmen mehr Verantwortung für ihre Mitarbeiter, etwa bei Zielen, Aufgaben und Entwicklung. Die Personalabteilung konzentrierte sich stärker auf grundlegende Themen wie Personal- und Organisationsentwicklung.
- ✓ Um die Jahrtausendwende verlagerte sich die Verantwortung weiter. Mitarbeiter wurden stärker in die Pflicht genommen, etwa durch Zielvereinbarungen und leistungsabhängige Bezahlung. Gleichzeitig übernahmen Führungskräfte mehr Verantwortung für die Entwicklung ihrer Mitarbeiter. Die Personalabteilung zog sich aus vielen Einzelentscheidungen zurück und beriet eher.
- ✓ Seit etwa 2010 setzt sich dieser Trend fort. Mitarbeiter organisieren viele Dinge selbst, zum Beispiel über digitale Self-Service-Systeme. Sie sind zunehmend für ihre eigene Entwicklung verantwortlich. Führungskräfte unterstützen eher punktuell. Die Personalabteilung arbeitet stärker strategisch und begleitet größere Veränderungen im Unternehmen.
- ✓ In den 2020er-Jahren verlagert sich Verantwortung weiter von der Personalabteilung zu Führungskräften und Mitarbeitern. Digitale Systeme und KI machen Informationen schneller verfügbar und erleichtern Entscheidungen näher an der Arbeit. Dadurch kann vieles dezentraler bearbeitet werden. Zugleich wächst aber der Bedarf an Orientierung, Regeln und Unterstützung.

Diese Entwicklung ist das Ergebnis eines langfristigen Trends: Verantwortung wird Schritt für Schritt auf Führungskräfte und Mitarbeiter verlagert. Das erhöht Selbstbestimmung und Eigenverantwortung – verändert aber auch die Personalabteilung. Sie kann an Bedeutung verlieren, aber auch neue Aufgaben gewinnen, etwa bei Qualifizierung, datenbasierter Steuerung, KI-Governance und der Gestaltung fairer Arbeitsbedingungen.



Auch wenn sich Rollen verschieben – die Aufgaben des Personalmanagements bleiben bestehen. Jemand muss sich weiterhin darum kümmern, wie Menschen im Unternehmen arbeiten, geführt werden und sich weiterentwickeln.

Wie sich Personalmanagement und Organisationsaufgaben verzahnen

Ein guter Einstieg ist die Frage: Welche Aufgaben übernimmt das Personalmanagement – und wie haben sich diese im Laufe der Zeit verändert?

Vereinfacht gesagt geht es in der folgenden Entwicklung um vier Schritte: zuerst um getrennte Zuständigkeiten, dann um mehr Komplexität, danach um eine engere organisatorische Verzahnung und heute um ein gemeinsames Arbeiten an der Gestaltung des gesamten Arbeitssystems.

Bis in die 1980er-Jahre konzentrierte sich das Personalmanagement auf einen relativ klar abgegrenzten Kern von Aufgaben, der als *originäre Handlungsfelder* beschrieben werden kann. Im Mittelpunkt standen vor allem die Planung des Personalbedarfs, die Beschaffung und der Einsatz von Mitarbeitern, deren Führung und Entwicklung, die Entlohnung sowie – wenn nötig – auch die Freisetzung von Personal. Parallel dazu existierte die Organisationsfunktion als eigenständiger Bereich. Sie beschäftigte sich vor allem mit der Frage, wie ein Unternehmen aufgebaut ist und wie Arbeitsabläufe sinnvoll gestaltet werden können. Personalmanagement und Organisation waren damit zwei getrennte Funktionen mit jeweils eigenen Schwerpunkten.

In den 1990er-Jahren kam es zu einer deutlichen *Komplexitätserhöhung*. Neue Technologien, zunehmende Internationalisierung und ein intensiverer Wettbewerb führten dazu, dass sich auch die Anforderungen an das Personalmanagement veränderten. Es reichte nicht mehr aus, sich nur auf die klassischen Aufgaben zu konzentrieren. Stattdessen entstanden zunehmend Verbindungen zu anderen Bereichen, etwa zur Informationstechnologie, zum Arbeitsrecht, zum Marketing, zum Controlling oder zur internationalen Zusammenarbeit. Gleichzeitig entwickelte sich auch die Organisationslehre weiter. Neben der Gestaltung von Strukturen und Abläufen rückten neue Themen in den Vordergrund, etwa strategische Ziele, Wachstum, Unternehmenskultur, Wissensmanagement oder Kooperationen. Man spricht hier auch von »Multiperspektivität«. Gemeint ist damit einfach, dass Organisation nicht mehr nur aus einer Sicht betrachtet wird, sondern gleichzeitig aus mehreren – etwa strategisch, kulturell oder virtuell. Der Begriff der Organisation wurde damit breiter verstanden und stärker mit anderen Unternehmensbereichen verknüpft.

Um die Jahrtausendwende setzte eine *strukturelle Neuordnung* im Verhältnis von Personalmanagement und Organisation ein. Die zuvor getrennten Funktionen wurden systematisch aufeinander bezogen und organisatorisch enger verzahnt. Daraus entwickelten sich drei zentrale Aufgabenfelder:

1. Die *strategische Unternehmensführung*, in der Personalmanagement und Organisation gemeinsam grundlegende Entscheidungen treffen, etwa zur Strategie sowie zur Ausrichtung auf Märkte und Ressourcen, und dabei Chancen und Risiken frühzeitig erkennen sowie Unsicherheiten aktiv steuern.

2. Das *Change Management*, das sich mit der aktiven Gestaltung von Veränderungsprozessen beschäftigt, in denen Personalentwicklung und Organisationsentwicklung eng ineinandergreifen.
3. Der *operative Service*, in dem standardisierte Aufgaben entweder innerhalb des Unternehmens oder durch externe Dienstleister effizient organisiert und abgewickelt werden.

Seit den 2020er-Jahren zeigt sich eine neue Phase, die sich als *koevolutionäre Integration* beschreiben lässt. Personalmanagement und Organisation arbeiten nicht mehr nur enger zusammen, sondern greifen ineinander und prägen gemeinsam die Arbeitsweise des Unternehmens. Neue Technologien wie Künstliche Intelligenz (KI) verändern nicht nur einzelne Tätigkeiten, sondern auch die Abstimmung von Menschen, Prozessen und Entscheidungen. Gleichzeitig steigen die Anforderungen an Produktivität, Lernfähigkeit und schnelle Anpassung. Unternehmen müssen schneller reagieren und sich laufend auf neue Bedingungen einstellen. Feste Aufgabengrenzen lösen sich dabei zunehmend auf. Strategische Steuerung, laufende Anpassungen und operative Umsetzung erfolgen nicht mehr getrennt, sondern parallel und eng miteinander verbunden. Es geht daher weniger um einzelne Strukturen oder Maßnahmen, sondern um das Zusammenspiel des gesamten Arbeitssystems. Zur Orientierung lassen sich zwei eng miteinander verbundene Perspektiven unterscheiden: die Systemgestaltung und die adaptive Systemsteuerung. Systemgestaltung meint, wie Aufgaben, Rollen, Prozesse und Technologien grundsätzlich zusammengesetzt werden. Adaptive Systemsteuerung meint, wie dieses Zusammenspiel im Alltag beobachtet, ausgewertet und bei Bedarf angepasst wird.

Abbildung 1.1 zeigt diese Entwicklung im Überblick.

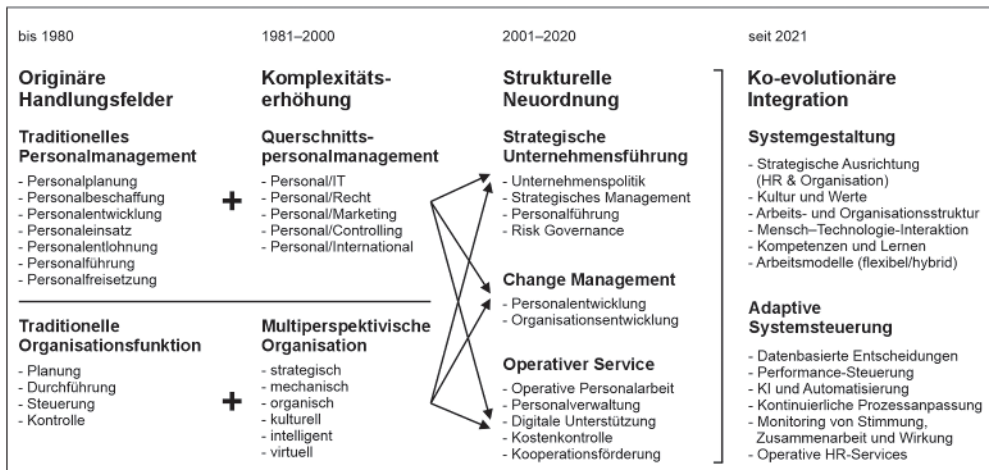


Abbildung 1.1: Verzahnte Entwicklung von Personalmanagement und Organisation

Mit der zunehmenden Verschränkung von Personalmanagement und Organisation steigen auch die Erwartungen. In modernen Unternehmen soll das Personalmanagement oft vieles gleichzeitig leisten: die Unternehmensführung unterstützen (»Business Partner«),

Veränderungen begleiten (»Change Agent«) und gleichzeitig ein zuverlässiger interner Dienstleister sein (»Service Center«).



Klären Sie bewusst, welche Aufgaben Ihr Personalmanagement übernehmen soll. Versuchen Sie nicht, alle Erwartungen gleichzeitig vollständig zu erfüllen – das ist in der Praxis kaum möglich. Konzentrieren Sie sich stattdessen auf die Beiträge, die zu den Anforderungen, zur Größe und zum Geschäftsmodell Ihres Unternehmens passen. Stellen Sie sicher, dass diese Leistungen sichtbar, verlässlich und glaubwürdig erbracht werden.

Warum sich das Personalmanagement ständig verändert

Eine naheliegende Frage ist: Warum ändert sich das Personalmanagement denn eigentlich ständig? Warum einigt man sich nicht einmal auf einen festen Kern und bleibt dann dabei?

Die kurze Antwort: Weil sich die Welt rund um Unternehmen ständig wandelt. Wenn neue Technologien entstehen, sich Märkte verschieben oder Krisen auftreten, müssen Unternehmen anders arbeiten. Und wenn sich Arbeit ändert, entwickelt sich auch das Personalmanagement weiter. Das gilt derzeit besonders für Künstliche Intelligenz: Sie beeinflusst Tätigkeiten, Entscheidungswege, Qualifizierungsbedarfe und die Frage, wie Verantwortung zwischen Menschen und Systemen verteilt wird.

Deshalb gibt es keinen festen »Endzustand«. Stattdessen verändert sich immer wieder, was gerade als modern oder besonders wichtig gilt. Jede Zeit bringt ihre eigenen Schwerpunkte mit sich. Tabelle 1.1 zeigt, wie sich das Personalmanagement über die Jahrzehnte weiterentwickelt hat und welche äußeren Einflüsse dabei wirksam waren.

Dekade	Leitbild der Personalarbeit	Neu aufkommender Veränderungsdruck
1960er	Personalverwaltung	Wachstum der Unternehmen
1970er	Personalplanung und Organisation	Ölkrise, wirtschaftliche Unsicherheit, Mitbestimmung
1980er	Personalentwicklung	Technologisierung, steigende Qualifikationsanforderungen
1990er	Strategische Ausrichtung des Personalmanagements	Globalisierung, europäische Einigung, gesellschaftlicher Wertewandel, Wettbewerb
2000er	Wertschöpfungsorientiertes Personalmanagement	Wirtschafts- und Finanzkrise, Digitalisierung, demografischer Wandel, Globalisierung
2010er	Diversität und Individualisierung	Digitalisierung, Fachkräftemangel, Wertewandel, Migration, Klimadebatte
2020er	Nachhaltigkeit, Digitalisierung und Resilienz	Pandemie, geopolitische Krisen, KI-Entwicklung, Klimawandel, gesellschaftliche Polarisierung
2030er	Sinnorientierung und gesellschaftliche Verantwortung	[offen]

Tabelle 1.1: Denkfortschritte des Personalmanagements

Ein Blick zurück zeigt drei wiederkehrende Muster:

1. Das Personalmanagement erweitert sich immer dann, wenn Unternehmen unter neuen äußeren Druck geraten.
2. Die Schwerpunkte verschieben sich dabei von Verwaltung über Entwicklung und Strategie bis hin zu Resilienz, Nachhaltigkeit und Sinn.
3. Mit jeder Phase wächst der Anspruch, nicht nur Personal zu verwalten, sondern die Arbeitsfähigkeit des Unternehmens aktiv mitzugestalten.



Rechnen Sie damit, dass sich Rahmenbedingungen schnell ändern – etwa durch Krisen oder wirtschaftliche Umbrüche. Planen Sie Ihr Personalmanagement daher nicht zu statisch. Nehmen Sie sich regelmäßig Zeit, einen Schritt zurückzutreten und Ihr Vorgehen kritisch zu hinterfragen. So erkennen Sie frühzeitig, ob Anpassungen notwendig sind, und können Ihr Personalmanagement gezielt weiterentwickeln.

