

# Verbands-Management (VM)

Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management

**VM 3/00**

Norbert Thom

## **Personalmanagement – Generelle Entwicklungstendenzen mit Relevanz für NPO**

Verbands-Management, 23. Jahrgang, Ausgabe 3 (2000), S. 10-17.

Herausgeber: Verbandsmanagement Institut (VMI)  
Universität Freiburg/CH ([www.vmi.ch](http://www.vmi.ch))  
Redaktion: Guido Kaufmann und Bettina Kaufmann  
Layout: Maxomedia  
Kontakt: [info@vmi.ch](mailto:info@vmi.ch)

Die Zeitschrift VM erscheint dreimal jährlich in den Monaten April, August und November.

Abdruck und Vervielfältigung von Artikeln und Bildern, auch auszugsweise oder in Abschnitten, nur mit Genehmigung des Herausgebers.



# Personalmanagement

## Generelle Entwicklungstendenzen mit Relevanz für NPO

*Norbert Thom*

Die Personalmanagementlehre hat sich in den letzten Jahrzehnten als akademische Disziplin an deutschsprachigen Universitäten und Hochschulen etabliert. Ausserdem wird in der Arbeitswelt verstärkt zur Kenntnis genommen, dass die Produktivität, Motivation und Kreativität des Personals einen entscheidenden Wettbewerbsfaktor darstellt sowie Beiträge zur Steigerung des Gesamtwertes und der Qualität einer Institution leisten kann. In fortschrittlichen Konzepten des Qualitätsmanagement gilt das Personalmanagement als ein wichtiger «Befähiger» für die Qualität einer Institution (vgl. Schwarz 1997). Dies gilt in besonderem Masse auch für NPO, da sie häufig Dienstleistungen produzieren. Bei der Dienstleistungsproduktion kommt dem Faktor Personal für die Qualität des Ergebnisses eine besondere Bedeutung zu. Die Gedankenlinie orientiert sich im Weiteren an der inhaltlichen Bedeutung der verschiedenen Teilfunktionen des Personalmanagement.

### 1. Einleitung

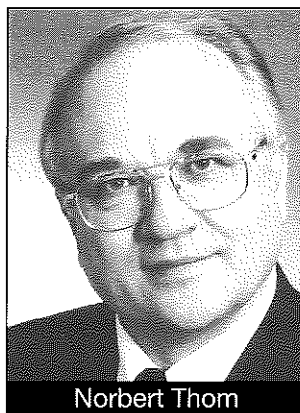
Als Bezeichnungen für den zu behandelnden Gegenstandsbereich dominieren in letzter Zeit die Termini «**Personalmanagement**» oder «**Human Resource(s) Management**». Damit wird akzentuiert, dass sich dieser be-

triebliche Aufgabenkomplex in den Gesamtmanagementprozess einordnet. Die Verknüpfung mit anderen Managementelementen (z. B. Zielen, Strategien, Planung, Organisation, Controlling etc.) wird mit dieser Benennung hervorgehoben.

Der Verfasser geht im Weiteren von einer an seinem Institut gepflegten Gesamtschau der Teilfunktionen des Personalmanagement aus, die in drei Grundkategorien unterteilt werden, nämlich die Prozess- und Querschnittsfunktionen sowie die Metafunktion (vgl. Abbildung 1, S.11).

**Die Grundthese lautet: Alle behandelten Elemente eines umfassenden Systems des Personalmanagement sind auch für NPO relevant.**

| Metafunktion<br>strategisches Personalmanagement |                                |                        |                          |                      |                         |                           |
|--|--------------------------------|------------------------|--------------------------|----------------------|-------------------------|---------------------------|
| Querschnitts-<br>funktionen                      | Prozessfunktionen              |                        |                          |                      |                         |                           |
| Personal-<br>controlling                         | Personalbedarfs-<br>ermittlung | Personal-<br>gewinnung | Personal-<br>entwicklung | Personal-<br>einsatz | Personal-<br>einhaltung | Personal-<br>freistellung |
| Personal-<br>marketing                           |                                |                        |                          |                      |                         |                           |
| Personal-<br>information                         |                                |                        |                          |                      |                         |                           |
| Organisation des<br>Personalmanage-<br>ment      |                                |                        |                          |                      |                         |                           |



**Norbert Thom**  
 Univ.-Prof. Dr. Norbert Thom ist Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre und Direktor des Instituts für Organisation und Personal der Universität Bern (IOP). Engagement im Universitätsmanagement (u. a. Vize-Rektor 1995-97 der Universität Bern) und in der Wissenschaftspolitik (Mitglied des Schweizerischen Wissenschaftsrates, 1997-2000) sowie umfangreiche Erfahrungen einerseits in der Beratung, andererseits in der Weiterbildung von Führungskräften (u. a. im NPO-Bereich). Forschungsgebiete: Personalmanagement, Public Management, organisatorische Gestaltung, Innovationsmanagement und Management im Gesundheitswesen.

norbert.thom@iop.unibe.ch  
 norbert.thom@thom-group.com

Abbildung 1: Funktionen des Personalmanagement

## 2. «Die Metafunktion» strategisches Personalmanagement

Grundsätzlich hat jede Institution die Frage zu klären, wie sie ihre zukünftigen Erfolgspotentiale entwickeln will. Zu den Erfolgspotentialen kann auch das Fähigkeitspotential der Mitarbeiterschaft (resource based view) gehören (vgl. Prahalad/Hamel 1990).

Ein generelles Postulat könnte dahingehend formuliert werden: Bei jeder Formulierung von Strategien für eine Institution ist integrativ zu überlegen, mit welchen Personalressourcen diese Strategien erfüllt werden können. Eine weitergehende Forderung wäre diejenige, dass die Erarbeitung der Strategie im Wesentlichen mit Blick auf die vorhandenen bzw. zu entwickelnden Fähigkeiten des heutigen bzw. zukünftigen Personals ausgerichtet sein sollen. Für das zukünftige Personalmanagement ist aus der Sicht des Verfassers zu fordern, dass es die Chance erhält, von Anfang an in strategische Überlegungen einbezogen zu werden. Dazu ist eine entsprechende Qualifikation derjenigen Personen erforderlich, die den Strategiebildungsprozess in entscheidender Weise prägen. Dies kann in NPO nur erreicht werden, wenn sowohl ehren- als auch hauptamtliche Führungskräfte sich in Managementthemen weiterbilden und den Strategiebildungsprozess bewusst organisieren.

### 3. Prozessfunktionen des Personalmanagement

Die Kernfunktionen des Personalmanagement können als ein Prozess von der Ermittlung des Personalbedarfs bis zum Abbau personeller Überkapazitäten konzipiert werden.

#### 3.1 Personalbedarfsermittlung

Grundsätzlich wird es auch in Zukunft um folgende Grundfragen bei der Planung des Personalbedarfs gehen: Wie viele Mitarbeitende (quantitative Aspekte) mit welchen Befähigungen (qualitative Aspekte) werden voraussichtlich an welchen Orten (räumliche Aspekte) wann und wie lange (zeitliche Aspekte) benötigt, damit die Aufgaben der Gesamtorganisation effektiv und effizient bewältigt werden können. Es geht also um die Planung des Soll-Personalbestandes. Diese Planung wird sich in Zukunft als eine besonders schwierige Aufgabe erweisen.

Wir haben uns in den letzten Jahren immer stärker vom sogenannten Planstellendenken entfernt und überlegen ständig in neuer Form, wie die quantitativen und qualitativen Personalkapazitäten bereitgestellt werden können. Die grösste Unsicherheit ergibt sich daraus, dass sich der strategische Horizont für manche Institutionen verkürzt hat und die Planbarkeit der langfristigen Entwicklung schwieriger geworden ist. Abgesehen von dieser Schnittstelle zum strategischen Personalmanagement gibt es weitere Probleme, die die Kalkulation eines Netto-Personalbedarfs erschweren. Dazu gehört unter anderem die Schwierigkeit, für bestimmte Personengruppen Veränderungen (z. B. Kündigungen, Wahl des Pensionierungszeitpunktes, Inanspruchnahme von Zeitguthaben) voraus zu berechnen. Dies hängt mit einer auch in NPO schwer einschätzbaren Loyalität des Individuums gegenüber seinem Arbeitgeber (und umgekehrt) zusammen und entspricht der verstärkten Tendenz, sich in seiner beruflichen Karriere weniger an eine Institution zu binden als vielmehr die Entwicklungschancen unterschiedlicher Beschäftigungsmöglichkeiten zu ermitteln. Der Neubedarf für zusätzliche Mitarbeiter ist schwerer zu kalkulieren, weil organisatorische Änderungen (z. B. ausgelöst durch Fusionen oder Umstrukturierungsprogramme) derzeit und zukünftig wesentlich häufiger auftauchen. Insgesamt dürfen sich die Arbeitgeber verstärkt darauf einrichten, ihren Personalbedarf in flexibler Weise zu decken (z. B. be-

grenzte Arbeitsverhältnisse, Personalleasing, projektbezogene Kooperationsformen). Damit vermeiden sie rechtliche Probleme und erhalten sich den Handlungsspielraum für die Anpassung an veränderte Umstände (z. B. neue Strategien, neue Rahmenstrukturen und veränderte kulturelle Ausrichtungen).

#### 3.2 Personalgewinnung

Bei der Personalgewinnung geht es darum, eine personelle Unterdeckung zu beseitigen und die für die betriebliche Leistungserstellung erforderlichen Humanressourcen in qualitativer, quantitativer, örtlicher und zeitlicher Hinsicht bereitzustellen. Im Bereich der konkreten Instrumente für die Personalgewinnung werden die Unternehmungen immer stärker nach Zielgruppen (z. B. Führungskräfte, Fachspezialisten, jüngere und ältere Mitarbeitende) unterscheiden und ihr Instrumentarium zielgruppengerecht ausgestalten (vgl. Zaugg 1996). Beispielsweise hat innerhalb der letzten fünf Jahre die Nutzung elektronischer Stellenbörsen gerade bei jüngeren Kräften enorm an Bedeutung gewonnen. Dementsprechend investieren private Unternehmungen und der öffentliche Sektor erheblich in ihr «Electronic Recruiting». Hiermit erhoffen sie sich, den Beschaffungsvorgang zu rationalisieren und die Passgenauigkeit zwischen Arbeitgeberangebot und Arbeitnehmernachfrage für überschaubare Abschnitte der beruflichen Entwicklung zu erhöhen.

Die NPO sollten hier den Anschluss nicht verpassen. Im Bereich der Personalgewinnung haben sich auch sehr viele spezialisierte Personaldienste ausserhalb der betrieblichen Personalabteilungen etabliert. Diese bieten im günstigsten Falle einen Nutzen durch eine verbesserte Kenntnis der relevanten Arbeitsmärkte sowie eine Reduktion des Einstellungsrisikos durch Vorselektion mit Blick auf das Anforderungsprofil sowie das Umfeld der zu beschäftigenden Person. Das Instrumentarium für die Personalauswahl wird fortlaufend differenziert. Neben den klassischen Instrumenten haben sich vor allem Assessment-Center in den verschiedensten Varianten stark verbreitet. Auf jeden Fall sollten auch NPO den Personalgewinnungsprozess professionalisieren und ihr Instrumentarium für die Personalgewinnung und -selektion erweitern.

#### 3.3 Personalentwicklung

Bei der Personalentwicklung wird es auch zukünftig dar-

um gehen, die Anforderungsprofile der Stellen mit den Fähigkeitsprofilen der Stelleninhaber in bestmögliche Übereinstimmung zu bringen. Auf der Basis von Informationen über Personen (Eignungen, Neigungen), Organisationseinheiten (Anforderungsprofile) und relevante Märkte (Arbeits- und Bildungsmarkt) sind unternehmerische Entscheidungen über Qualifizierungsprozesse zu treffen (vgl. Thom 1992).

Mit den angestrebten Qualifikationen sollen die Arbeitnehmer in die Lage versetzt werden, die gegenwärtigen und zukünftigen Anforderungen zu erfüllen. Dazu werden Bildungsmaßnahmen eingeleitet bzw. Aktivitäten der Qualifizierungen auf Arbeitsplätzen (in Stellen) unternommen. Im Bereich der informatorischen Grundlagen wird die Potentialeinschätzung an Bedeutung gewinnen. Haben die Mitarbeitenden Potential für eine weitere horizontale (Verwendung in anderen Funktionen), vertikale (Aufstieg durch echten Verantwortungszuwachs) und interkulturelle (Verwendung in anderen Kulturräumen) Entwicklung? Die Einschätzung der Anforderungen auf den verschiedenen Organisationseinheiten wird aufgrund des häufigeren organisatorischen Wandels schwieriger.

Bezüglich der bildungsbezogenen Prozesse darf der deutschsprachige Raum nach wie vor als sehr wettbewerbsfähig gelten (vgl. Münch 1999). Diese Beurteilung kommt zustande aufgrund der vorhandenen Kompetenzen und erkennbaren Reformbestrebungen im Bereich der Berufsausbildung sowie des ausserordentlich vielfältigen Angebots (zunehmend im modularen Aufbau und mit verbesserter Durchlässigkeit) des Weiterbildungs- und Fortbildungsangebots. Im Bereich der stellenbezogenen Personalentwicklungsmassnahmen ist ebenfalls ein immer grösserer Variantenreichtum zu erkennen.

Die Karriereplanung ist im Wandel. Neben den klassischen Linienlaufbahnen bieten fortschrittliche Arbeitgeber in verstärktem Masse äquivalente Alternativen in Form von Fach- und Projektlaufbahnen an (vgl. Domsch 1994). Die Mitarbeitenden sollen verstärkt die Möglichkeit erhalten, ihre Kompetenzflächen (Summe aus fachlicher, methodischer, sozialer Kompetenz etc.) zu erweitern und ihre Karrieremöglichkeiten nicht auf den rein hierarchischen Aufstieg zu verengen. Dazu müssen die Institutionen in ihren materiellen Anreizsystemen eine Entkoppelung von der

hierarchischen Position fördern. Die ist besonders wichtig bei NPO, die ihre Besoldung an öffentliche Arbeitgeber angelehnt haben.

### 3.4 Personaleinsatz

Beim Personaleinsatz geht es um die konkrete Zuordnung der Mitarbeitenden zu den zu erfüllenden Aufgaben. Dabei sind wiederum quantitative, qualitative, örtliche und zeitliche Aspekte zu berücksichtigen. Auch NPO sollten sich verstärkt darum bemühen, den Arbeitsinhalt nicht nur mit dispositiven Elementen zu bereichern (mehr Freiheit in Fragen der Planung, Organisation und Kontrolle etc.), sondern den Mitarbeitern auch leistungsfähige informationstechnologische Werkzeuge zur Verfügung zu stellen und sie durch Qualifikationsmassnahmen soweit zu bringen, dass sie den Mut haben, die neuen Freiräume zu nutzen und die Fähigkeiten aufweisen, den neuen Anforderungsprofilen durch ihre erweiterte Kompetenzfläche zu genügen (vgl. Thom/Blum 1998).

Ein wichtiger Aspekt des Personaleinsatzes kann auch in der Entwicklung von teilautonomen Arbeitsgruppen liegen, denen die Verantwortung für zusammenhängende Aufgabenerfüllungsprozesse bei Beachtung bestimmter Rahmenbedingungen und Vorgaben weitgehend übertragen werden. Dies ist nur möglich, wenn vorgängig in erheblichem Ausmass Qualifizierungsmassnahmen erfolgten, und wenn die Kultur einer NPO grundsätzlich die Werte der Autonomie und Subsidiarität betont.

Ein weiterer wesentlicher Aspekt des Personaleinsatzes ist die zeitliche und örtliche Dimension. Bereits in den neunziger Jahren des 20. Jahrhunderts liessen sich starke Tendenzen zu flexiblen Arbeitszeitsystemen erkennen. Mehrheitlich überwogen noch die klassischen Formen der Flexibilisierung (Gleitzeit, variable Arbeitszeit), aber immer stärker sind auch anspruchsvollere Konzepte (z. B. zeitautonome Arbeitsgruppen, Jahresarbeitszeit, Langzeiturlaub, Telearbeit) verbreitet, obwohl sie erhebliche Anforderungen an die innerbetriebliche Koordination stellen (vgl. Blum 1999). Mit neuen Arbeitszeitformen erschliessen sich auch NPO - Mitarbeiterpotentiale, über die sie bei einer uniformen Regelung der Arbeitszeit nicht verfügen konnten (z. B. Teilzeitbeschäftigte mit hoher Qualifikation und verschiedenen Rollenverpflichtungen).

### 3.5 Personalerhaltung

In dieser Prozessfunktion geht es darum, Instrumente einzusetzen, welche die Leistungsabgabe des Personals stimulieren und gegebenenfalls zur Steigerung der Leistung anregen. Nachdem sich über viele Jahrzehnte die Diskussion auf materielle Anreize verengt hatte, stehen heute ausgewogenere Konzepte im Vordergrund. Selbst innerhalb der finanziellen Anreize kommt es zu erheblichen Differenzierungen, wobei den Forderungen nach Leistungsorientierung und Flexibilisierung wesentlich mehr Rechnung getragen wird. Innerhalb der immateriellen Anreize, die in NPO besonders zu kultivieren sind, wird immer stärker die Bedeutung der Arbeitszeit, der Möglichkeiten zur Personalentwicklung, der Beteiligung am Kommunikationsprozess, der Förderung und Anerkennung durch verschiedene Gruppenmitgliedschaften etc. erkannt.

Die Unterscheidung zwischen extrinsischer und intrinsischer Motivation hat sich weitgehend durchgesetzt und dürfte auch in Zukunft die Gestalter von betrieblichen Anreizsystemen wesentlich inspirieren. Ganz besonders für die Personengruppen mit überdurchschnittlichem Ausbildungsstand erweist sich der Anreiz über die Arbeit selbst, über die mit der Arbeit verbundenen Herausforderungen und persönlichen Lernmöglichkeiten als entscheidender Ansatzpunkt. Beim kombinierten Anreiz muss darauf geachtet werden, dass intrinsische Motivation (Bewegtsein durch das Erlebnis der sinnvollen Arbeitsbewältigung) nicht durch extrinsische Anreize (speziell materieller Art) verdrängt wird (vgl. Frey/Osterloh 2000).

Die zunehmende Variabilisierung der Gesamtentlohnung wird an verschiedene Bezugspunkte gekoppelt. Neben der individuellen Leistung ist auf einer nächsten Ebene an die Leistung von Teams bzw. Organisationseinheiten zu denken und bei hochrangigem Personal erfolgt auch ein Bezug zur Gesamtleistung der Institution. Bei der Wahl der geeigneten Bezugspunkte ist insbesondere darauf zu achten, dass die jeweilige Person mit ihren eigenen Kompetenzen die Gehaltsvariabilität beeinflussen kann. Für aussergewöhnliche Leistungen einmaliger Art wird nach wie vor eine Sonderprämie notwendig sein, da in diesem Fall keine Planungsgrundlagen vorhanden sind.

### 3.6 Personalfreistellung

Unter Personalfreistellung (Personalabbau) versteht man die Beseitigung einer personellen Überdeckung in quantitativer, qualitativer, zeitlicher und örtlicher Hinsicht. Angesichts der höheren Dynamik im betrieblichen Umssystem und der häufigeren Restrukturierungen haben sich die Arbeitgeber vermehrt mit dem differenzierten Instrumentarium des Personalabbaus zu befassen.

Die Massentlassung bleibt, erst recht in NPO, die Ultima Ratio und soll durch vorgängige Massnahmen zur Beseitigung des Personalüberhangs möglichst vermieden werden. Bereits jetzt haben fortschrittliche Institutionen ein differenziertes Instrumentarium für den direkten und indirekten Personalabbau entwickelt. Die Nicht-Verlängerung von Zeitverträgen, der Abbau von Personalleasing oder verstärkte innerbetriebliche Umsetzungen sind Massnahmen des indirekten Personalabbaus. Auch bietet die Nutzung der flexiblen Arbeitszeitsysteme (Siehe 3.4 Personaleinsatz) die Möglichkeit, die Personalkapazität besser mit der Auftragslage und dem Auftragsbestand abzustimmen.

Weite Verbreitung haben in den letzten Jahren die verschiedenen Formen des Outplacement erlangt (vgl. Mayerhofer 1992). Ursprünglich für ein kleines Personensegment, nämlich obere und oberste Kader, reserviert, haben sich immer mehr Typen für die Outplacementberatung bis hin zu einem Gruppenoutplacement für ganze Organisationseinheiten entwickelt. Mit Hilfe dieser konstruktiven Form der Trennung versuchen die Betriebe zum einen unnötige Kosten (z. B. durch die Versetzung auf eine unbedeutende Position) zu vermeiden, andererseits ihren guten Ruf als Arbeitgeber auf dem Markt der potentiellen Mitarbeiter zu erhalten. Es ist damit zu rechnen, dass angesichts der ungebrochenen Restrukturierungswelle, von der zunehmend auch Verbände und andere NPO betroffen sind, die Dienstleistungen der Outplacementberatung auch zukünftig stark in Anspruch genommen werden.

## 4. Querschnittsfunktionen des Personalmanagement

Das gemeinsame Merkmal der Querschnittsfunktionen besteht darin, dass sie alle bisher genannten Prozessfunktionen beeinflussen können.

### 4.1 Personalcontrolling

Das Personalcontrolling soll zur Unterstützung der Planung, Steuerung, Kontrolle und Informationsversorgung aller personalwirtschaftlichen Aktivitäten bzw. der entsprechenden Aufgabenträger beitragen. Im Rahmen des Personalcontrolling haben sich inzwischen differenzierte Kennzahlensysteme entwickelt. Die einzelnen Kennzahlen werden erhoben, damit entsprechende personalwirtschaftliche Massnahmen ergriffen werden können. Beispielsweise wird die in letzter Zeit vermehrt durchgeführte Erfassung von Fehlzeiten des Personals als Grundlage für systematische Massnahmen im Absenzenmanagement genutzt. Diese können unter anderem im Bereich der verbesserten Arbeitszeitgestaltung, der Überdenkung der Anreizsysteme, der Neuausrichtung von Personalentwicklungsmassnahmen oder auch im Bereich der innerbetrieblichen Kommunikation liegen.

Angesichts der verbesserten Möglichkeiten der Kennzahlenbildung ist vor deren Inflation zu warnen. Der Zusammenhang zwischen einer Kennzahl und dem dahinter liegenden personalwirtschaftlichen Ziel ist deutlich herauszuarbeiten. Die qualitativen Dimensionen dürfen im Personalcontrolling nicht vernachlässigt werden. Immer mehr Organisationen befassen sich mit systematischen Mitarbeiterbefragungen, aus denen sie wichtige Anhaltspunkte für die Verbesserung ihres Personalmanagement gewinnen können. Bei der Auswertung von Kennzahlen (z. B. Fluktuationsquoten) besteht ein erheblicher Interpretationsspielraum bezüglich der jeweils wirksamen Einflussgrössen. In vielen Fällen müssen wir von einer Multikausalität ausgehen.

Im Zusammenhang mit dem Personalcontrolling ist auch auf das Akzeptanz- und Datenschutzproblem zu achten. Personalcontrolling wird in Belegschaften leider vielfach als reines Rationalisierungsinstrument betrachtet. Dies führt auf Seiten der Mitarbeitenden teilweise zu Widerständen (z. B. im Bereich der Datenerhebung) bzw. zur mangelnden Akzeptanz von Massnahmen, die sich aus Personalcontrollingkenntnissen ableiten. Das Datenschutzproblem besteht in der Gefahr einer missbräuchlichen Verwendung von Personalcontrollingdaten. Diese Gefahr steigt mit der zunehmenden Komplexität des Controlling systems sowie der Zahl der zugriffsberechtigten Personen. Trotz der genannten Probleme dürften Konzep-

te und Instrumente im Bereich des Personalcontrolling zukünftig an Bedeutung gewinnen. Dies ergibt sich insbesondere aus der Tatsache, dass die Personalkosten im deutschsprachigen Raum verglichen mit anderen Ländern ausserordentlich hoch liegen und dass der Anteil der Personalkosten an den Gesamtkosten innerhalb einer Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft, und damit auch in NPO, tendenziell steigt.

### 4.2 Personalmarketing

Das primäre Ziel dieser Querschnittsfunktion besteht in der Schaffung von günstigen Voraussetzungen zur Erhöhung der Attraktivität eines Arbeitgebers auf dem internen und externen Arbeitsmarkt. Der Arbeitgeber verbessert damit seine Chancen, qualifiziertes und motiviertes Personal zu gewinnen und zu erhalten. Die Analogie zum Marketingdenken besteht darin, dass der derzeitige oder potentielle Mitarbeitende als Kunde betrachtet wird und der Arbeitsplatz sowie alle ihn umgebenden Faktoren als Gegenstand der kundengerechten Produktgestaltung zu gelten haben. Ein systematisches Personalmarketing bedarf zunächst solider Informationsgrundlagen. Hier sind Bezüge zu anderen personalwirtschaftlichen Prozessfunktionen (z. B. Personalgewinnung) erkennbar. Konkret geht es um Erkenntnisse beispielsweise aus dem Arbeitsmarkt sowie um die Berufs- oder Mobilitätsforschung. Weiterhin profitiert diese Informationsseite des Personalmarketing von den Erkenntnissen des Personalcontrolling. Der Informationsseite ist eine Aktionsseite gegenüber zu stellen (vgl. Thom/Zaugg 1994). Beispielsweise geht es um die arbeitsmarktgerechte Gestaltung des Arbeitsplatzes und um die Bildung von differenziert zu behandelnden Zielgruppen bei Personalgewinnungs- und Personalentwicklungsaktivitäten. Eine entscheidende Rolle spielt die Gestaltung des Anreizsystems (Siehe 3.5 Personalerhaltung).

In früheren Jahrzehnten wurde das Thema des Personalmarketing häufig auf den Aspekt der Gestaltung der Kommunikation, ja enger noch auf die Gestaltung der Personalwerbung reduziert. Wenn auch heute das Konzept wesentlich umfassender und integrativer gesehen wird, so ist dieser kommunikativen Seite nach wie vor eine hohe Bedeutung beizumessen. Es ist u.a. festzustellen, dass Institutionen im Bereich der Imageanzeigen erhebliche Kreativität entfalten, um mit textlichen und grafischen Ele-

menten ihre Organisationskultur und personalpolitische Grundsätze in prägnanter Form darzustellen. Dem Grundsatz der tatsächengerechten Information (Glaubwürdigkeit) ist gerade in NPO besonders Rechnung zu tragen.

#### 4.3 Personalinformation

Elektronische Medien können im Rahmen der innerbetrieblichen Information sehr vorteilhaft genutzt werden. Dies darf jedoch nicht dazu verleiten, die Mitarbeiterschaft mit Informationen zu überfluten. Den Grundsätzen der verständnisfördernden Kommunikation (Schaffung eines gemeinsamen Zeichenvorrates zwischen den Kommunikationspartnern; vgl. Cantin 1999) ist gerade angesichts der leichten Verfügbarkeit von grossen Informationsvolumina vermehrt Rechnung zu tragen. Die innerbetriebliche Web-Welt bietet neue Möglichkeiten zum schnellen Informationsaustausch. Gleichzeitig wächst die Gefahr der Missverständnisse, ganz besonders in Betriebsverbindungen, einem speziellen Typus der NPO. Das neue Medium entbindet die Führungskräfte nicht von ihrer persönlichen Informations- und Kommunikationsverantwortung. Nach wie vor kommt auch Printmedien eine erhebliche Bedeutung zu. Während sich die schnelle Information immer mehr auf das elektronische Medium verlagert, kann eine fachgerecht gestaltete Mitarbeiterzeitschrift die notwendigen Hintergrundinformationen liefern (vgl. Jörg 1998). Mitarbeitende wünschen immer mehr Hintergrundinformationen im Bereich der Gesamtstrategie sowie Informationen über neue Organisationsstrukturen (in Folge von vermehrten Restrukturierungsprozessen und Fusionen).

#### 4.4 Organisation des Personalmanagement

Bei dieser Querschnittsfunktion geht es darum, das Zusammenspiel (Arbeitsteilung und Koordination) der verschiedenen Aufgabenträger im Personalmanagement zu regeln. Zu diesen Aufgabenträgern gehören (in grösseren NPO, vgl. Schwarz/Purtschert/Giroud 1995, S. 111 ff.) zum einen innerbetriebliche Spezialisten des Personalmanagement, zum anderen Führungskräfte der verschiedenen Ebenen und nicht zuletzt auch zahlreiche externe Dienstleister mit verschiedenen Spezialisierungsgraden (z. B. Berater für Personalbeschaffung, Trainer, Arbeitszeitspezialisten, Outplacementberater).

Überwiegend ist die Personalpolitik auch noch kein integriertes Element der Gesamtpolitik einer Institution. Häu-

fig ergeben sich aus dieser lediglich Vorgaben für das Personalmanagement, das dann einen Implementierungsauftrag erhält. Innerhalb der personalwirtschaftlichen Aufgaben gibt es Gebiete, in denen die internen Personalspezialisten weitgehend selbständige Entscheidungen treffen können (z. B. Arbeitsrecht, Sozialwesen, Personalverwaltung, Personalinformationssysteme und in nicht unerheblichem Ausmass das Personalcontrolling). In anderen Teilgebieten dominieren die Linienkräfte. Hierzu gehört der Personaleinsatz, die Arbeitsplatzgestaltung (Ergonomie) und die Arbeitssicherheit. In vielen Teilbereichen kommt es zu einem Zusammenspiel zwischen Personalspezialisten und Linienkräften. Dazu gehören unter anderem die Aufgabfelder Personalbeschaffung, Personalauswahl, Lohn- und Gehaltsfindung, Aus- und Weiterbildung, Mitarbeiterbeurteilung, Disziplinar- und Beschwerdewesen sowie die Personalfreistellung.

Viele Aufgaben des Personalmanagement sind mit Blick auf eine bessere innerbetriebliche Kundenorientierung zu überdenken. Dabei stellt sich die Frage, welche Teile der Personalarbeit im Sinne eines Servicecenters oder sogar gemäss dem Organisationskonzept einer resultatverantwortlichen Einheit zu gestalten sind (vgl. Wunderer/von Arx 1999). Sie erweist sich auch für qualifizierte Mitarbeitende als attraktiv. Aus der Sicht des Gesamtsystems erhöht sich die Transparenz im Kosten- und Leistungsbe- reich, verbessert sich die Flexibilität gegenüber der internen Nachfrage und es werden rationale Entscheidungsgrundlagen für mögliche Ausgliederungen geschaffen.

#### 5. Schlussfolgerungen

Die entscheidenden Ansatzpunkte zur Steigerung der Wirksamkeit einer Dienstleistungsinstitution liegen in der Verbesserung der Arbeitsproduktivität, Mitarbeiterkreativität und Motivation (vgl. generell Becker et al. 1997). Auf diese Grössen kann das Personalmanagement durch die genannten Funktionen positiv einwirken. Beispielsweise wird die Produktivität, welche auch in jeder NPO von hoher Bedeutung ist, durch Massnahmen der Personalentwicklung sowie des Personaleinsatzes gesteigert. Auf die Motivation wirken sich sicherlich die Instrumente der Personalerhaltung (Anreizsysteme) aus. Die Kreativität kann u. a. durch Massnahmen der Selektion (innerhalb der Personalgewinnung wird auf Personen mit Kreativitätspotential geachtet) und der Personalentwicklung



(bewusste Erhöhung der Fähigkeiten zu interdisziplinärem Denken, Einüben von Kreativitätstechniken) beeinflusst werden. Kreativität wird allerdings auch begünstigt durch die Möglichkeiten, die das Arbeitsumfeld bietet. Zu denken ist hier an ein kreativitätsförderndes Klima, das den Mitarbeitenden Handlungsspielräume eröffnet, sie von übermässigen Formalisierungen befreit und in Situationen führt, wo es zu einer Arbeitsbereicherung oder gar einem Empowerment kommt.

Im letzten Jahrzehnt wurde die Reflexion über die ethischen Grundlagen in Führungsprozessen intensiviert (vgl. Steinmann/Löhr 1990). Derartige Überlegungen zur Ethik sind auch für den Bereich des Personalmanagement relevant. In personalbezogenen Entscheidungssituationen konkretisieren sich vielfältige Ansatzpunkte für ethische Grundhaltungen. Beispielsweise kann der Selektionsprozess in einer Weise durchgeführt werden, die die Würde und Integrität der zu selektierenden Personen beeinträchtigt. Analoges lässt sich für die Gestaltung des Trennungsprozesses zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern sagen. Die Entscheidung für die konstruktive Variante eines Outplacement ist sicher auch vor dem Hintergrund eines spezifischen Menschenbildes zu sehen, das wiederum auf Grundwerten der Entscheidungsträger basiert. Die allgemein geltenden Grundwerte einer Institution können sich in Leitbildern niederschlagen. Deren verhaltensprägende Kraft hängt wesentlich von der Form ihrer Erarbeitung ab. Je mehr dies in einem offenen Diskurs unter den Führungskräften und Mitarbeitenden geschieht, umso mehr werden die Werte auch im konkreten Führungs- und Kooperationsverhalten als Leitlinie dienen können. Fragen der ethischen Basierung der Instrumente des Personalmanagement dürften nach Ansicht des Verfassers in Zukunft an Bedeutung gewinnen. NPO könnten hier zum Benchmark für andere Institutionen werden.

## **Literatur**

- BECKER, B. E. et al. (1997): Human Resource Management, Spring.
- BLUM, A. (1999): Integriertes Arbeitszeitmanagement. Ausgewählte personalwirtschaftliche Massnahmen zur Entwicklung und Umsetzung flexibler Arbeitszeitsysteme, Bern/Stuttgart/Wien.
- CANTIN F. (1999): Die innerbetriebliche Kommunikation verstehen und gestalten. Ein konstruktivistischer Ansatz, Bern/Stuttgart/Wien.
- DOMSCH, M. E. (1994): «Fachlaufbahn - ein Beitrag zur Flexibilisierung und Mitarbeiterorientierung der Personalentwicklung», in: DOMSCH, M./SIEMERS, S. (Hrsg.): Fachlaufbahnen, Heidelberg, S. 3-21.
- FREY, B. S./OSTERLOH, M. (2000): «Motivation - der zwiespältige Produktionsfaktor», in: FREY, B.S./OSTERLOH, M. (Hrsg.): Managing Motivation, Wiesbaden, S. 19-42.
- JÖRG, P. (1998): Mitarbeiterzeitschriften analysieren, bewerten und verbessern, Bern.
- MAYERHOFER W. (1992): «Outplacement», in: GAUGLER, E./WEBER, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 2. Aufl., Stuttgart, Sp. 1523-11534.
- MÜNCH, J. (1999): Quaifikation als Standortfaktor. Deutschland, USA, Japan im Vergleich, Hochheim.
- PRAHALAD, C. K./HAMEL, G. (1990): «The Core Competence of the Corporation», in: Harvard Business Review, 68. Jg., Nr. 3, S. 79-91.
- SCHWARZ, P.: (1997): «Management und Qualität in privaten NPO», in: Verbandsmanagement, 20. Jg., Nr. 2, S. 12-23.
- SCHWARZ, P./PURTSCHERT, R./GIROUD, C. (1995): Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen (NPO), Bern/Stuttgart/Wien.
- STEINMANN, H./LÖHR, A. (1990): «Einleitung: Grundfragen und Problembestände einer Unternehmensethik», in: STEINMANN, H./LÖHR, A. (Hrsg.): Unternehmensethik, 2. Aufl., Stuttgart, S. 3-32.
- THOM, N. (1992): «Personalentwicklung und Personalentwicklungsplanung», in: GAUGLER E./WEBER W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 2. Aufl., Stuttgart, Sp. 1676-1690.
- THOM, N./BLUM, A. (1998): «The structure of working hours in Swiss companies», in: Human Resource Management Journal, 8. Jg., Nr. 3, S.77-84.
- THOM, N./ZAUGG, R. J. (1994): «Personalmarketing - auch in rezessiven Zeiten?» in: io Management Zeitschrift, 63. Jg., Nr. 4, S. 72-74.
- WUNDERER, R./VON ARX, S. (1999): Personalmanagement als Wertschöpfungscenter, 2. Aufl., Wiesbaden.
- ZAUGG, R. J. (1996): Integrierte Personalbedarfsdeckung. Ausgewählte Gestaltungsempfehlungen zur Gewinnung ganzheitlicher Personalpotentiale, Bern/Stuttgart/Wien.