DAA Wirtschafts-Lexikon

Organisation der Personalarbeit

■ Grundfragen

Die Organisation der Personalarbeit ist eine vielschichtige Aufgabe, für deren Lösung es kein Patentrezept gibt.
Hilfe bieten hier verschiedene Lösungsansätze, die sich in der Praxis bewährt haben, wobei sich - je nach Größe des Unternehmens - zwei Grundrichtungen in der Organisation der Personalarbeit unterscheiden lassen, und zwar

a) eine Zentralisation und
b) eine Dezentralisation

der Aufgaben und Funktionen der Personalarbeit.

Wie jedes komplexere Aufgabenfeld im Geschäftsbetrieb von Unternehmen bedarf auch die Personalarbeit einer zweckbestimmten und geeigneten Aufbau- und Ablauforganisation sowie vor allem einer gut funktionierenden Kommunikationsorganisation. Diese Aussage soll nun weiter präzisiert werden. Bei der organisatorischen Ausgestaltung der Personalarbeit sind zunächst einige sog. W-Fragen zu beantworten:

1	**WAS ist WIE zu organisieren?**	• Klärung der grundlegenden Kommunikationsbeziehungen bei der Bewältigung der vielfältigen Aufgaben in der Personalarbeit, • Klärung der Einordnung der Personalwirtschaft in die Aufbauorganisation des Unternehmens, Klärung der inneren Strukturierung der Personalabteilung, • Bestimmung rationaler Prozessabläufe in der Personalarbeit, • Klärung des Einsatzes moderner Informations- und Kommunikationsmittel zur Unterstützung der Personalarbeit, • Bestimmung und Organisation der Bereitstellung weiterer geeigneter Hilfsmittel für die Personalarbeit, • Herstellung und Pflege der Beziehungen zum Betriebsrat u. a.
2	**WER ist Träger der Personalarbeit?**	Bestimmung der Aufgabenverteilung in der Personalarbeit in Bezug auf • die Oberste Unternehmensleitung, • die Führungskräfte im Unternehmen, • die Personalabteilung (unternehmensinterner Träger), • externe Träger (Agentur für Arbeit, Personalvermittler, Bildungsträger u. a.)
3	**WAS sind ZIELE der Organisation?**	• Absicherung der Umsetzung von Vorgaben aus Rechtsvorschriften zur Personalarbeit, • Absicherung der Wahrnehmung aller personalwirtschaftlichen Einzel-Aufgabenfelder, • Hohe Transparenz in der Aufbau- und Ablauforganisation der Personalarbeit,

© by IWK – Prof. Dr. Siegfried von Känel

- Schaffung aller Voraussetzungen dafür, dass die Ziele der Personalpolitik konsequent und in hoher Qualität umgesetzt werden können,
- Sicherung der Wirtschaftlichkeit sowie der Einheit von Stabilität und Flexibilität in der Organisation der Personalarbeit u. a.

■ Zentrale Organisationsformen

Bei den zentralen Organisationsformen der Personalarbeit werden drei Grundtypen unterschieden:

- das Geschäftsführermodell,
- das Personalleitermodell sowie
- die Funktionalorganisation der Personalarbeit.

Geschäftsführermodell
Es liegt auf der Hand, dass die Personalarbeit in kleineren Unternehmen (bis 50 Mitarbeiter) vom Unternehmer bzw. vom Geschäftsführer persönlich wahrgenommen wird.
Bestimmte Aufgaben können auch - sofern die Voraussetzungen hierfür gegeben sind - einem Verwaltungsleiter bzw. dem kaufmännischen Leiter übertragen werden.
Man spricht in diesem Zusammenhang auch vom sog. Geschäftsführermodell der Organisation der Personalarbeit.
Eine Personalabteilung im üblichen Sinne gibt es in kleineren Betrieben nicht. Wichtige personalwirtschaftliche, vor allem arbeitsrechtliche Fragen werden unter Mitwirkung des Rechtsanwalts des Unternehmens geklärt.

Auch in mittleren Unternehmen (bis 500 Mitarbeiter) wird die Personalarbeit oft noch vom Unternehmer bzw. vom Geschäftsführer wahrgenommen wird.
Da die Aufgabenpalette in diesen Unternehmen jedoch weitaus größer als in kleineren Unternehmen ist, bleibt in der Regel wenig Zeit für das persönliche Gespräch mit den Mitarbeitern. Hinzu kommt, dass es bei Interessenkonflikten zwischen Unternehmer und Mitarbeitern Entscheidungen zugunsten des Geschäfts getroffen werden.

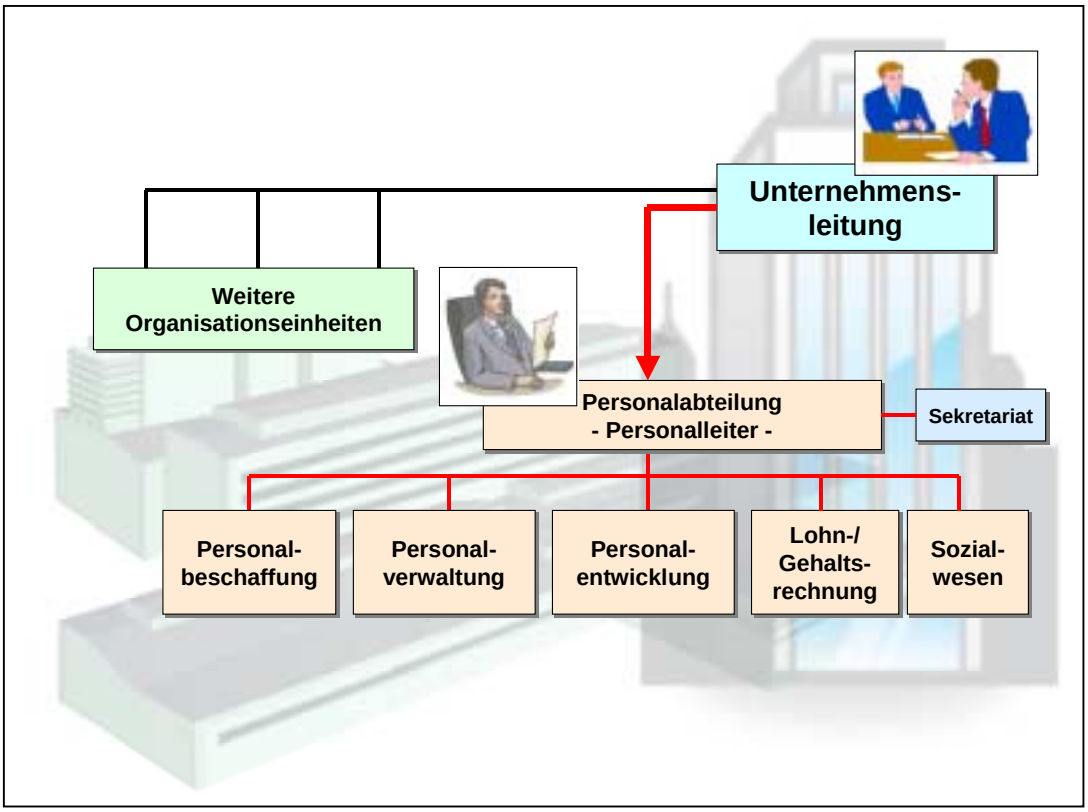
Personalleitermodell
In vielen mittleren, vor allem aber in größeren Unternehmen wird die Personalarbeit von einem Personalleiter wahrgenommen, dem mehr oder weniger Mitarbeiter in einer Personalabteilung als Stabstelle zugeordnet sind.
Der Personalleiter ist entweder Mitglied der Geschäftsleitung bzw. dem Unternehmer bzw. Geschäftsführer direkt unterstellt. Es wird in diesem Zusammenhang vom Personalleitermodell gesprochen.

Aufgaben des Personalleiters:

- Organisation und Führung der Erfüllung der personalwirtschaftlichen Aufgaben entsprechend den einschlägigen gesetzlichen Vorschriften und den Direktiven der Unternehmensleitung,
- Einflussnahme auf die Ausgestaltung der Personalpolitik im Unternehmen,

© by IWK – Prof. Dr. Siegfried von Känel

- Einflussnahme auf die sozialen Beziehungen im Unternehmen, insbesondere auf die Aufrechterhaltung eines guten Betriebsklimas sowie guter Beziehungen zum Betriebsrat,
- Einflussnahme auf die Ausgestaltung der Sozialleistungen und der Sozialeinrichtungen im Unternehmen,
- Wahrnehmung von Sonderaufgaben (Datenschutzbeauftragter, Pressesprecher, Leiter des betrieblichen Vorschlagswesens u. a.).



Funktionale Organisation

Für die innere Organisation der Personalabteilung gibt es verschiedenen Konzepte, so

- die mitarbeiterbezogene Organisation (mit Unterscheidung nach der Personalarbeit nach den Gruppen "Arbeiter" und "Angestellte", des Weiteren "Personalentwicklung", "Sozialwesen") und
- die aufgabenbezogene bzw. funktionale Organisation (mit Unterscheidungen nach den typischen Aufgabenfelder wie "Personalbeschaffung", "Lohn-/Gehaltsrechnung" u. a.).

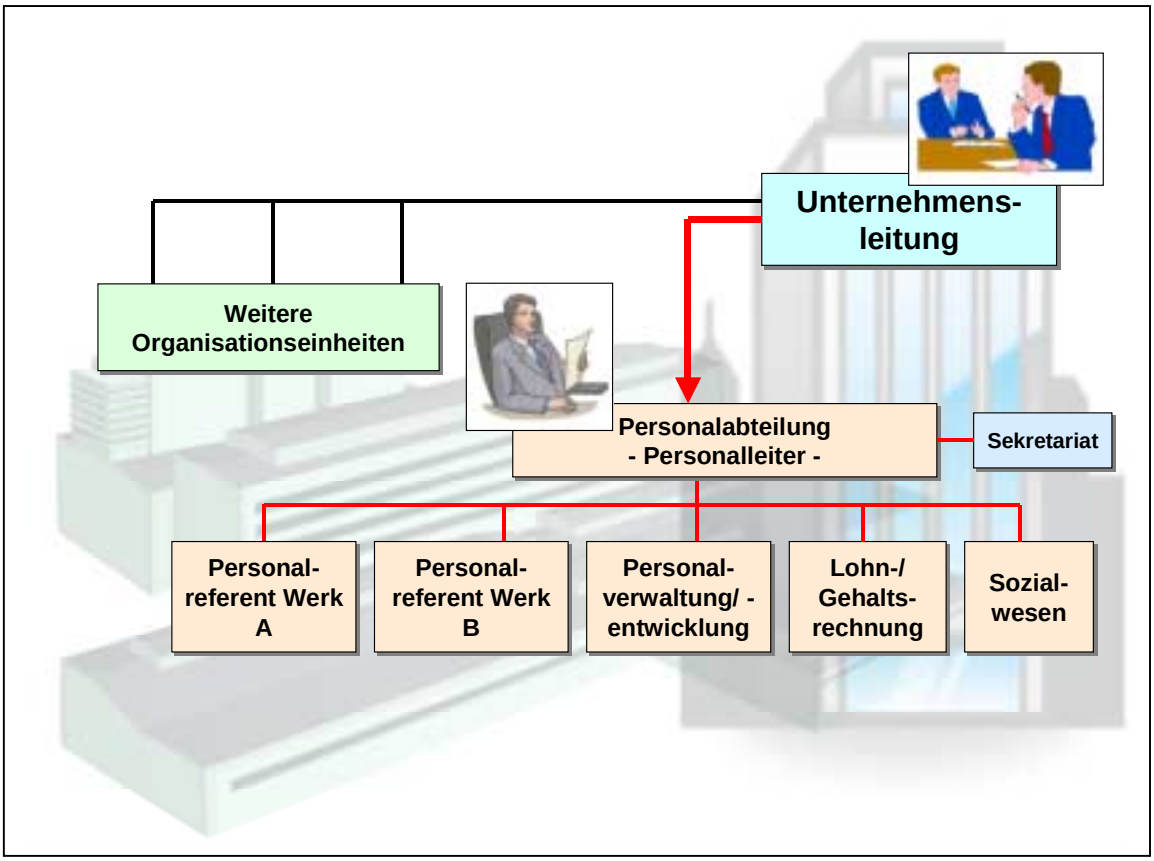
Mit der Überwindung der unterschiedlichen Behandlung von Arbeitern und Angestellten (hinsichtlich solcher Aspekte wie Kündigung, Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall u. a.) hat in der Praxis die mitarbeiterbezogene Organisationsform ihre Bedeutung weitgehend verloren.
Demgegenüber hat mit der Ausweitung personalwirtschaftlicher Aufgaben in größeren Unternehmen die aufgabenbezogene bzw. funktionale Organisation der Personalabteilung größere Bedeutung erlangt.

© by IWK – Prof. Dr. Siegfried von Känel

■ Dezentrale Organisationsformen

Vor allem in größeren Unternehmen setzen sich heute dezentrale bzw. objektorientierte Formen der Organisation der Personalarbeit durch. Entsprechende Lösungen werden unter den Bezeichnungen Personalreferentenmodell sowie Führungskräftemodell beschrieben.

Personalreferentenmodell
In größeren Unternehmen mit mehreren Werken/Betrieben/Filialen an verschiedenen Standorten wird die Personalarbeit weitgehend dezentralisiert ausgestaltet.
Zu diesem Zweck werden Personalreferenten für bestimmte Mitarbeitergruppen bzw. Werke oder andere Organisationseinheiten eingesetzt.
Es wird daher vom Personalreferentenmodell gesprochen.
Primäre Aufgabe der Personalreferenten ist es, die Mitarbeiter (einschließlich Führungskräfte) in allen wichtigen Fragen der Personalarbeit "vor Ort" zu betreuen.



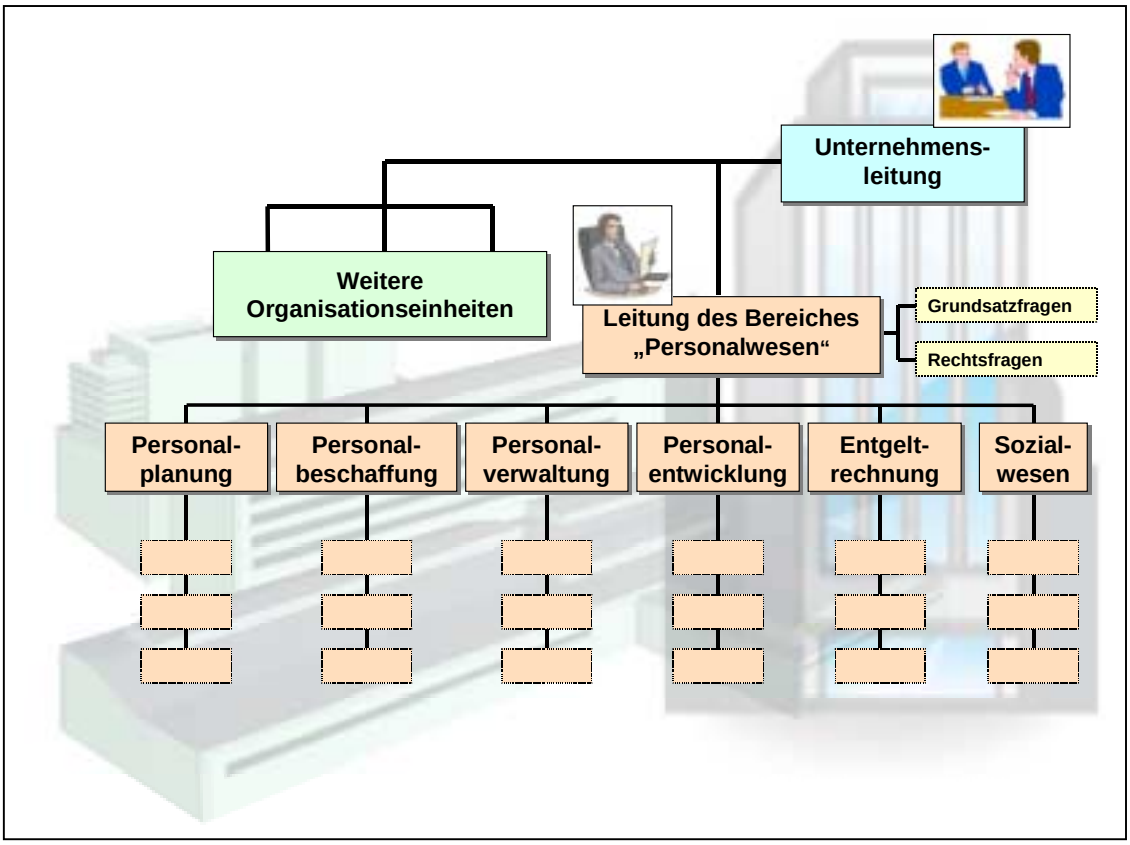
Kombination mit dem Führungskräftemodell
Wenn eine Ausgestaltung der Personalarbeit nach dem Personalreferentenmodell Erfolg bringen soll, dann bedingt dies eine enge Zusammenarbeit der Referenten einerseits mit den Führungskräften "vor Ort" und mit der zentralen Personalabteilung andererseits.

Vorteile:
Sicherung der Kundennähe der Personalarbeit (Personalarbeit durch Führungskräfte mit Integration in die Arbeit der Werke bzw. Geschäftsbereiche); Durchsetzung klarer Zuständigkeiten; Stärkung der Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter.

© by IWK – Prof. Dr. Siegfried von Känel

Nachteil:
Es kann dennoch zu Abstimmungs- und Informationsproblemen im Zusammenwirken von Personalreferenten, Führungskräften und der zentralen Personalabteilung kommen.

Personalarbeit in großen Unternehmen
Wenn Großunternehmen nach den Organisationsformen der Divisionalorganisation, der Tensororganisation oder der Matrixorganisation (siehe Seite PFW 1119) ausgerichtet sind, verfügen die Geschäftsbereiche in der Regel über eigenständige Personalabteilungen, und zwar analog zur Organisation der Personalarbeit in mittleren Unternehmen.
In anderen Großunternehmen wird die Personalarbeit im Rahmen eines Bereiches "Personalwesen" organisiert, der selbst bereits eine komplexere Struktur aufweisen kann.



■ Neuere Organisationsformen

Entsprechend der Bedeutung der menschlichen Arbeit für das Bestehen und die Entwicklung von Unternehmen sowie in Anbetracht der Sensibilität, die die Ausgestaltung einer erfolgswirksamen Personalarbeit von der Sache her erfordert, sind die Anforderungen an die Arbeit der Personalabteilung ständig gestiegen.
Dies hat auch zu Veränderungen in der Organisation und der Ausrichtung der Personalarbeit geführt.

© by IWK – Prof. Dr. Siegfried von Känel

Ausdruck dieser Veränderungen sind vor allem

- die Außenverlagerung von Personalarbeiten (Stichwort "Outsourcing"),
- die stärkere betriebswirtschaftliche und Marktorientierung der Personalarbeit (Stichwort "Cost-Center" bzw. "Profit-Center" bzw. "Wertschöpfungs-Center") sowie
- die stärkere Kundenorientierung, verbunden mit der Ausnutzung von Internet und Intranet für die Organisation der Personalarbeit ("Service-Delivery-Modell).

In der Entwicklung der Organisation der Personalarbeit in Unternehmen zeichnet sich ab, dass die *Führungskräfte* und die einzelnen *Organisationseinheiten* in personalwirtschaftlichen Fragen eine *größere Zuständigkeit* erhalten und in dieser Hinsicht somit auch eine größere Verantwortung übernehmen.

Der *Personalbereich* selbst fungiert in diesem Kontext mehr als interner Dienstleister, als Business-Partner, wobei die Kundenorientierung einen hohen Stellenwert hat.

Im Einzelnen bedeutet dies vor allem:

- Beratung und Unterstützung der Unternehmensleitung und der weiteren Führungskräfte bei allen personalwirtschaftlichen Fragestellungen,
- Beratung bei der Anwendung personalwirtschaftlicher Instrumente der Mitarbeiterförderung, der Teamarbeit u,. a.,
- Begleitung und Unterstützung der Unternehmensleitung und der weiteren Führungskräfte bei Veränderungsprozessen (Change Management),
- Sicherung der Einhaltung von gesetzlichen, tarifvertraglichen und betrieblichen Regelungen und Standards,
- Organisation und Steuerung einer vertrauensvollen Zusammenarbeit mit dem Betriebsrats,
- Sichtbarmachen des Beitrags des Personalmanagements zum Unternehmenserfolg u. a.

Dort, wo es zweckmäßig und sinnvoll ist, wird die Personalarbeit durch Service-Systeme unter Nutzung der modernen *Informations- und Kommunikationstechnik* und *-technologien* unterstützt.

© by IWK – Prof. Dr. Siegfried von Känel