

Nüßgens
Führungsaufgabe Personalwesen

Führungsaufgabe Personalwesen

Analyse und Maßnahmen
zur Gestaltung eines
Personalinformationssystems

von

Karl-Heinz Nüßgens



Walter de Gruyter · Berlin · New York 1975

Dr.-Ing. Karl-Heinz Nüßgens

Wissenschaftlicher Assistent am Lehrstuhl für Arbeitswissenschaft an der RWTH Aachen,
jetzt Mitarbeiter im Personalwesen eines Großunternehmens

Mit 85 Abbildungen im Text

ISBN 3 11 004960 0

© Copyright 1975 by Walter de Gruyter & Co., vormals G. J. Göschen'sche Verlagshandlung, J. Guttentag, Verlagsbuchhandlung Georg Reimer, Karl J. Trübner, Veit & Comp., Berlin 30. Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Photokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden. Printed in Germany.

Satz: IBM-Composer, Walter de Gruyter, Berlin. Druck: Karl Gerike, Berlin.

Vorwort

Wirtschaftlich wie sozialpolitisch ist es unerlässlich, daß jedes Unternehmen und jede Führungskraft sich mit der Führungsaufgabe Personalwesen und den grundlegenden Zusammenhängen eingehend vertraut machen. Sicherlich kann man davon ausgehen, daß sich nicht wenige Unternehmen bereits seit geraumer Zeit dieser Führungsaufgabe bewußt sind und beispielsweise eine mehr oder weniger ausgebaute Personalplanung betreiben. Aber dennoch sind für diese Führungsaufgabe im Gegensatz zu anderen Führungsaufgaben im Unternehmen praktikable Modelle, Methoden, Verfahren und Hilfsmittel noch wenig entwickelt, sind „benutzergerechte“ Personalinformationssysteme kaum realisiert.

Vor diesem Hintergrund erscheint es dringend erforderlich, sich in Wissenschaft und Praxis darüber zu verständigen, welche Anforderungen an die Führungsaufgabe Personalwesen zu stellen sind, welche Aufgaben diese Führungsaufgabe in ihrer Gesamtheit beinhaltet. Hierzu soll die vorliegende Arbeit einen Beitrag leisten, die während meiner Assistententätigkeit am Lehrstuhl für Arbeitswissenschaft in Aachen entstand. Für die wertvollen Anregungen und für die Unterstützung bei der Ausarbeitung bin ich meinem verehrten akademischen Lehrer Herrn Prof. Dr.-Ing. R. Hackstein zu großem Dank verpflichtet.

In dieser Arbeit sind sowohl Wissenschaftler als auch Praktiker gleichermaßen angesprochen. Wissenschaftler insofern, als hier ein Ansatz vorgestellt wird, der die verschiedenartigen Problemstellungen des Personalbereichs mit einer gewissen Zwangsläufigkeit zu einem geordneten Ganzen vereinigt. Damit ist für die einzelnen wissenschaftlichen Disziplinen, die sich mit Problemen des arbeitenden Menschen befassen, eine Basis geschaffen, die es erlaubt, einerseits wichtige Einzelprobleme aus einer speziellen Sicht zu beleuchten, andererseits die Einbettung der Einzelprobleme in übergeordnete Zusammenhänge zu sehen und im Rahmen einer interdisziplinären Zusammenarbeit entsprechend zu berücksichtigen. Praktiker sind angesprochen, da sowohl die umfassende Beschreibung der komplexen Führungsaufgabe Personalwesen als auch die grundsätzlichen Überlegungen zur Gestaltung eines Personalinformationssystems eine wertvolle Hilfe bieten, eigene Aktivitäten und Verhaltensweisen zu entwickeln und zu überdenken.

Aachen, im März 1975

Karl-Heinz Nüßgens

Inhalt

1. Einleitung	9
2. Informationsbedarfsanalyse als Voraussetzung zur Gestaltung eines Personalinformationssystems	17
2.1 Personalinformationssystem als Instrument zur Bewältigung der Führungsaufgabe Personalwesen	18
2.1.1 Phasen des Führungsprozesses als Informationsprozesse	18
2.1.2 Ziele und Inhalt eines Personalinformationssystems	29
2.2 Schrittfolge beim Aufbau eines Personalinformationssystems	38
2.3 Prinzipielle Vorgehensweisen bei der Informationsbedarfsanalyse ..	47
3. Analyse der Führungsaufgabe Personalwesen	57
3.1 Personalwesen als System	57
3.1.1 Begriffliche Grundlagen des Systemansatzes	58
3.1.2 Ziele des Systems Personalwesen	68
3.1.3 Elemente des Systems Personalwesen	70
3.1.4 Eigenschaften der Elemente des Systems Personalwesen	72
3.1.5 Beziehungen im System Personalwesen	74
3.1.6 Eingangsgrößen, Umgebungsbeschränkungen und Ausgangs- größen des Systems Personalwesen	77
3.2 Führungsprozeß im System Personalwesen	83
3.2.1 Phasen des Führungsprozesses im System Personalwesen	84
3.2.2 Wirkungszeiträume des Führungsprozesses im System Per- sonalwesen	89
3.2.3 Eingliederung der Phasen und der Wirkungszeiträume des Führungsprozesses in das System Personalwesen	92
3.2.4 Kybernetische Aspekte des Führungs- und Ausführungspro- zesses im System Personalwesen	94
3.3 Personalbezogene Funktionsbereiche im System Personalwesen ...	100
3.3.1 Funktionsbereich Personalbedarfsermittlung	101
3.3.1.1 Personalbedarfsermittlung als Teilsystem	101
3.3.1.2 Personalbedarfsermittlung als Führungseinheit	114

3.3.2 Funktionsbereich Personalbeschaffung	117
3.3.2.1 Personalbeschaffung als Teilsystem	117
3.3.2.2 Personalbeschaffung als Führungseinheit	129
3.3.3 Funktionsbereich Personalentwicklung	132
3.3.3.1 Personalentwicklung als Teilsystem	133
3.3.3.2 Personalentwicklung als Führungseinheit	146
3.3.4 Funktionsbereich Personaleinsatz	149
3.3.4.1 Personaleinsatz als Teilsystem	150
3.3.4.2 Personaleinsatz als Führungseinheit	161
3.3.5 Funktionsbereich Personalerhaltung	165
3.3.5.1 Personalerhaltung als Teilsystem	165
3.3.5.2 Personalerhaltung als Führungseinheit	177
3.3.6 Funktionsbereich Personalfreistellung	180
3.3.6.1 Personalfreistellung als Teilsystem	181
3.3.6.2 Personalfreistellung als Führungseinheit	193
3.4 Aussagegehalt und Interpretation der durchgeführten Analyse der Führungsaufgabe Personalwesen	196
4. Zusammenfassung und Ausblick auf die weitere Vorgehensweise beim Aufbau eines Personalinformationssystems	201
Literaturverzeichnis	205
Sachregister	213

1. Einleitung

Gegenstand dieser Arbeit ist die *Führungsaufgabe Personalwesen*. Dabei soll unter „Personalwesen“ kein organisatorisch abgegrenzter Führungsbereich – in vielen Unternehmen z.B. „Personalabteilung“ genannt – verstanden werden, sondern ein Aufgaben- und Maßnahmenbereich, der alle Funktionen umfaßt, die auf den Menschen im Unternehmen ausgerichtet sind. „Personalwesen“ stellt eine primäre Führungsaufgabe dar, bei der es darum geht, allen personalbezogenen Aufgabenstellungen eine möglichst große Rationalität, d.h. eine möglichst hohe Entscheidungsgüte und Verwirklichung zu sichern, um den Besonderheiten der menschlichen Arbeitsleistung umfassend Rechnung zu tragen. Wie bei jeder anderen Führungsaufgabe müssen auch hier klare Ziele gesetzt und/oder Grundsätze aufgestellt und mit Hilfe eines entsprechenden Instrumentariums die Führungsphasen Planung, Entscheidung, Durchsetzung und Kontrolle verwirklicht werden.

Die Führungsaufgabe Personalwesen umspannt ein außerordentlich weites Feld, durchzieht das ganze Unternehmensgeschehen und ist von diesem nur schwer zu trennen. Zugleich ist sie Bestandteil der Führungsaufgabe einer jeden Führungskraft.

Interessant ist in diesem Zusammenhang eine Untersuchung, die von der Forschungsstelle für empirische Sozialökonomik in Köln durchgeführt wurde [24, S. 23–25; 25, S. 36–37]. Hierbei wurde anhand eines standardisierten Selbstbeobachtungsschemas herausgefunden, mit welchen Sachgebieten Führungskräfte aus Wirtschaftsunternehmen während ihrer täglichen Arbeit zu tun haben. Die Ergebnisse sind in der Abb. 1 und in der Abb. 2 verdeutlicht. Differenziert wurde dabei einmal nach kaufmännischen (Abb. 1) und technischen Führungskräften (Abb. 2), zum anderen nach 50 Sachgebietskategorien, die in den jeweiligen Abbildungen zu 12 bzw. 13 Hauptgruppen zusammengefaßt sind. Geordnet wurden diese Sachgebiete nach der Häufigkeit, mit der die kaufmännischen oder technischen Führungskräfte auf den entsprechenden Gebieten tätig wurden, wobei die Prozentzahlen hinter den einzelnen Gebieten den Anteil der Angestellten angeben, die zur Beschreibung ihrer Arbeit das entsprechende Sachgebiet angegeben haben.

Die Reihenfolge der in Abb. 1 angesprochenen Sachgebiete läßt erkennen, daß bei kaufmännischen Führungskräften

Planung,
Organisation,

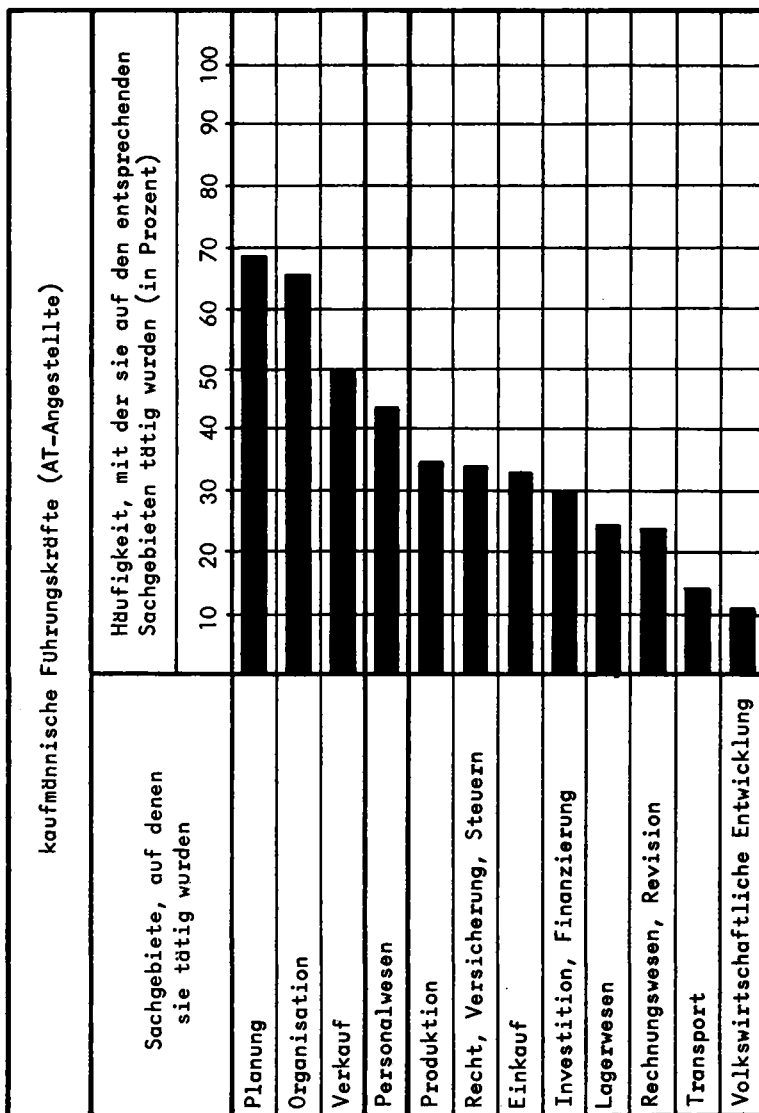


Abb. 1. Häufigkeit, mit der kaufmännische Führungskräfte auf verschiedenen Sachgebieten tätig wurden [24, S. 24]

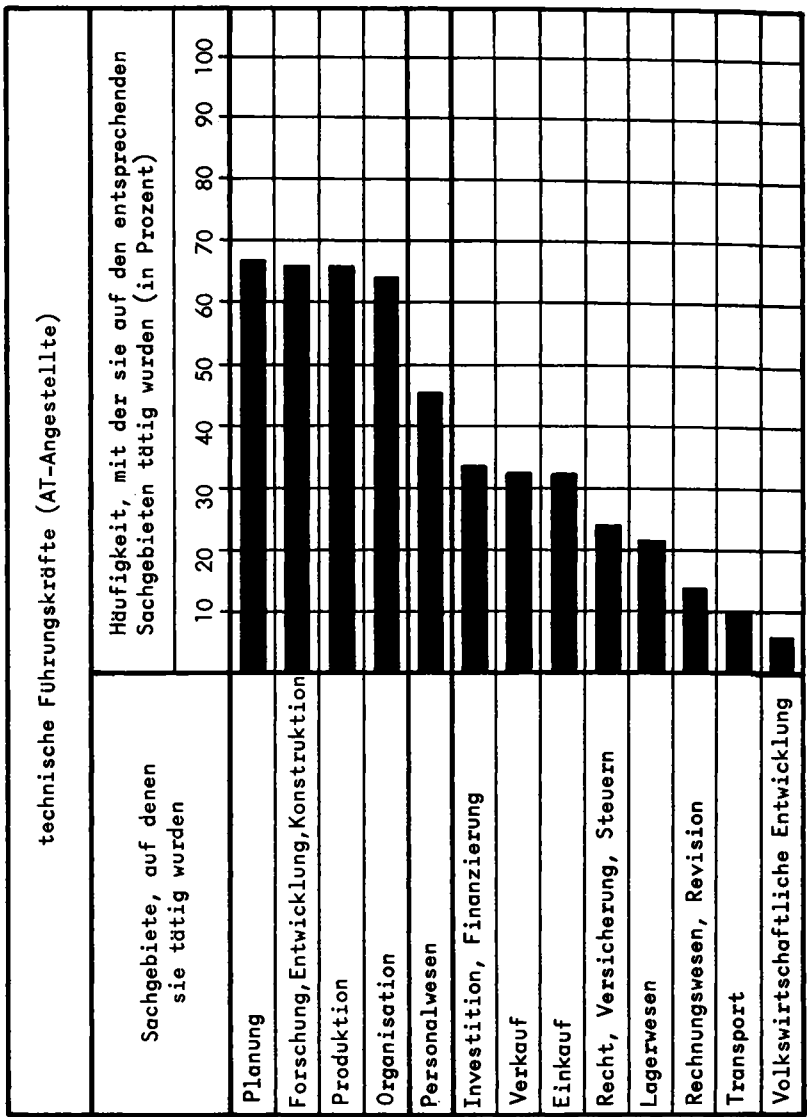


Abb. 2. Häufigkeit, mit der technische Führungskräfte auf verschiedenen Sachgebieten tätig wurden [25, S. 36]

Verkauf und Personalwesen

diejenigen Sachgebiete sind, die bei der täglichen Arbeit dieser Führungskräfte am häufigsten tangiert werden. Bei den technischen Führungskräften sind es die Sachgebiete

Planung,
Forschung, Entwicklung, Konstruktion,
Produktion,
Organisation und
Personalwesen.

Bezogen auf den Problembereich Personalwesen ergibt sich, daß 43 % der befragten 1026 kaufmännischen und 45 % der befragten 458 technischen Führungskräfte angeben, personalbezogene Funktionen auszuüben. Zu ähnlichen Aussagen gelangen auch weitere Untersuchungen [23, S. 17–23; 94, S. 10], in denen unter anderem zum Ausdruck kommt, welche wirtschaftliche Bedeutung diesem Problembereich für die Zukunft beigemessen wird – eine Aussage, die eigentlich trivial und selbstverständlich erscheint.

Die aus wirtschaftlicher Sicht ständig zunehmende Bedeutung der Führungsaufgabe Personalwesen hat nun auch durch das neue Betriebsverfassungsgesetz [15, S. 13 ff.] sozialpolitisch entsprechende Beachtung gefunden. In diesem Gesetz werden die bisherigen Rechte des Betriebsrates erheblich erweitert, indem es ihm in Bezug auf „Gestaltung von Arbeitsplatz, Arbeitsablauf und Arbeitsumgebung“ (§ 90, § 91) und in Bezug auf „personelle Angelegenheiten“ (allgemeine personelle Angelegenheiten: § 92–§95; Berufsbildung: § 96–§98) eine ganze Reihe neuer Aufgaben stellt.

So wird dem Betriebsrat bei Angelegenheiten, die Einfluß auf die Gestaltung von Arbeitsplatz, Arbeitsablauf und Arbeitsumgebung haben, ein umfassendes Unterrichts- und Beratungsrecht im Planungsstadium und ein korrigierendes Mitbestimmungsrecht bei konkreten Maßnahmen eingeräumt. Hinsichtlich der allgemeinen personellen Angelegenheiten sollen die neuen Vorschriften sicherstellen, daß der Betriebsrat bei den allgemeinen personellen Grundsatzentscheidungen mitwirkt, die die Grundlage für personelle Einzelentscheidungen bilden. Der Betriebsrat soll in diesem Rahmen auch die Einführung einer Personalplanung anregen und Vorschläge für ihre Durchführung machen können. Bei der Aufstellung von Personalfragebogen, von Beurteilungsgrundsätzen und von Richtlinien für Einstellungen, Versetzungen, Neugruppierungen und Kündigungen gibt das Gesetz dem Betriebsrat nicht nur ein Mitwirkungs-, sondern ein Mitbestimmungsrecht. Im Rahmen der Berufsbildung wird dem Betriebsrat ein Anspruch auf Beratung und ein eigenes Vorschlagsrecht in Fragen der beruflichen Aus- und Fortbildung sowie der Umschulung eingeräumt. Weiter erhält der Betriebsrat bei

der Errichtung von betrieblichen Bildungseinrichtungen und bei der Einführung von betrieblichen Bildungsmaßnahmen ein Beratungsrecht. Schließlich erhält der Betriebsrat bei der betrieblichen Berufsausbildung ein Mitbestimmungsrecht und das Recht, Arbeitnehmer für die Teilnahme an Berufsbildungsmaßnahmen vorzuschlagen.

Wirtschaftlich wie sozialpolitisch ist es also unerlässlich, daß sich jede Führungskraft ihrer Führungsaufgabe Personalwesen bewußt wird und sich mit den grundlegenden Zusammenhängen vertraut macht.

Im einzelnen verfolgt diese Arbeit *zwei Ziele*:

einmal soll eine *Konzeption zur Gestaltung eines Personalinformationssystems* als Instrument zur Bewältigung der Führungsaufgabe Personalwesen entwickelt werden,

zum anderen soll als unabdingbare Voraussetzung zur Gestaltung eines Personalinformationssystems eine *Analyse und Abbildung der Führungsaufgabe Personalwesen* durchgeführt werden.

Nicht eine mehr oder minder erschöpfende Erfassung und Beschreibung eines Personalinformationssystems unter Einbezug der zur Anwendung kommenden technischen und organisatorischen Hilfsmittel wird angestrebt, sondern der Entwurf eines umfassenden Rahmens, der es erlaubt, die Zusammenhänge zwischen der Führungsaufgabe Personalwesen einerseits und den dazu notwendigen Informationen andererseits zu erkennen. Die vorhandene Beziehung zwischen der Führungsaufgabe Personalwesen und Informationen zur Bewältigung dieser Führungsaufgabe erhebt die Forderung nach einer grundlegenden und geordneten Durchleuchtung dieses Zusammenhangs, um von daher Ansätze zur Gestaltung eines Personalinformationssystems gewinnen zu können.

Der Versuch einer möglichst ganzheitlichen Betrachtung erscheint besonders für den Personalbereich wichtig und erfolgversprechend. Personalfragen und Probleme des arbeitenden Menschen können unter einer Vielzahl spezieller Aspekte betrachtet werden. So befassen sich Psychologen, Physiologen, Soziologen, Juristen, Pädagogen, Betriebswirte, Arbeitsmediziner, Arbeitswissenschaftler, Ingenieure usw. mit wichtigen Einzelfragen, die jeweils aus ihrer speziellen Sicht beleuchtet werden. Die in diesem Zusammenhang erhobene Forderung nach interdisziplinärer Zusammenarbeit konnte bis heute – trotz ernsthafter Bemühungen – aber noch nicht allgemein zufriedenstellend realisiert werden. „Bei dem Versuch, Forschungsergebnisse der verschiedenen Disziplinen in der praktischen Personalarbeit zu verwerten, müssen Praktiker regelmäßig erfahren, daß nur wenige Ergebnisse zueinander passen und die herangezogenen Aussagen unabgestimmt und unverbunden nebeneinander stehen“ [19, S. 30]. Woran liegt das?

Bezogen auf den Problembereich Führungsaufgabe Personalwesen kann ein wesentlicher Grund in dem Fehlen einer Systematik gesehen werden, die die verschiedenartigen Problemstellungen mit einer gewissen Zwangsläufigkeit zu einem geordneten Ganzen vereinigt. Gerade im Personalwesen werden täglich eine Fülle von Fragestellungen aufgeworfen, deren Lösungen nicht isoliert voneinander erarbeitet werden können. Häufig läuft man Gefahr, daß wichtige Einzelheiten übersehen werden. Damit ist verbunden, daß das Erreichte noch weit von dem, was möglich wäre, entfernt bleibt. In diesem Bereich müssen daher die relevanten Zusammenhänge erforscht werden, damit der Führungsaufgabe Personalwesen praktikable Instrumente und eine für deren erfolgreiche Anwendung nötige Informationsbasis zur Verfügung stehen.

Wie Abb. 3 verdeutlicht, stehen *drei Problembereiche* im Mittelpunkt der folgenden Betrachtungen, die miteinander in Beziehung stehen:

Problembereich 1: *Personalinformationssystem*,
Problembereich 2: *Informationsbedarfsanalyse*,
Problembereich 3: *Führungsaufgabe Personalwesen*.

Ausgehend von den grundlegenden Problemen bei der Entwicklung und Gestaltung eines Informationssystems oder speziell eines Personalinformationssystems beginnt die Arbeit damit, das Personalinformationssystem als Instrument zur Bewältigung der Führungsaufgabe Personalwesen darzustellen. Wie nämlich die allgemeine Struktur eines Führungsprozesses mit den Phasen Planung, Entscheidung, Durchsetzung und Kontrolle gezeigt wird, läßt sich auch die Führungsaufgabe Personalwesen mit den entsprechenden Führungsphasen unter anderem als komplexe informationelle Prozesse interpretieren, in denen Informationen gewonnen, bearbeitet, gespeichert, verwertet und abgegeben werden. Damit wird deutlich, daß die Qualität der Führungsaufgabe Personalwesen entscheidend von der Qualität der Informationen beeinflußt wird, die dieser Führungsaufgabe zugrunde liegen. Aufgrund dieser Überlegungen werden in dieser Arbeit die sich daraus ergebenden Anforderungen an ein Personalinformationssystem erarbeitet, indem sowohl die Ziele als auch der Inhalt eines solchen Systems aufgezeigt und erläutert werden.

Um diese gesteckten Ziele erreichen zu können, wird zum Aufbau eines Personalinformationssystems eine Vorgehensweise vorgeschlagen und beschrieben, die einmal den Prozeß der Modellanalyse, zum anderen den Prozeß der Modellbildung zum Inhalt hat. Der Prozeß der Modellanalyse zielt dabei darauf ab, ein allgemeingültiges formales informationelles Beschreibungsmodell der Führungsaufgabe Personalwesen und damit eines Personalinformationssystems zu entwickeln. Der Prozeß der Modellbildung beinhaltet hingegen die Festlegung eines zu realisierenden unternehmensspezifischen Gestaltungsmodells eines Personalinformationssystems, wobei die konkrete technische und organisatorische Strukturierung des Systems im Vordergrund dieser Aktivitäten steht.

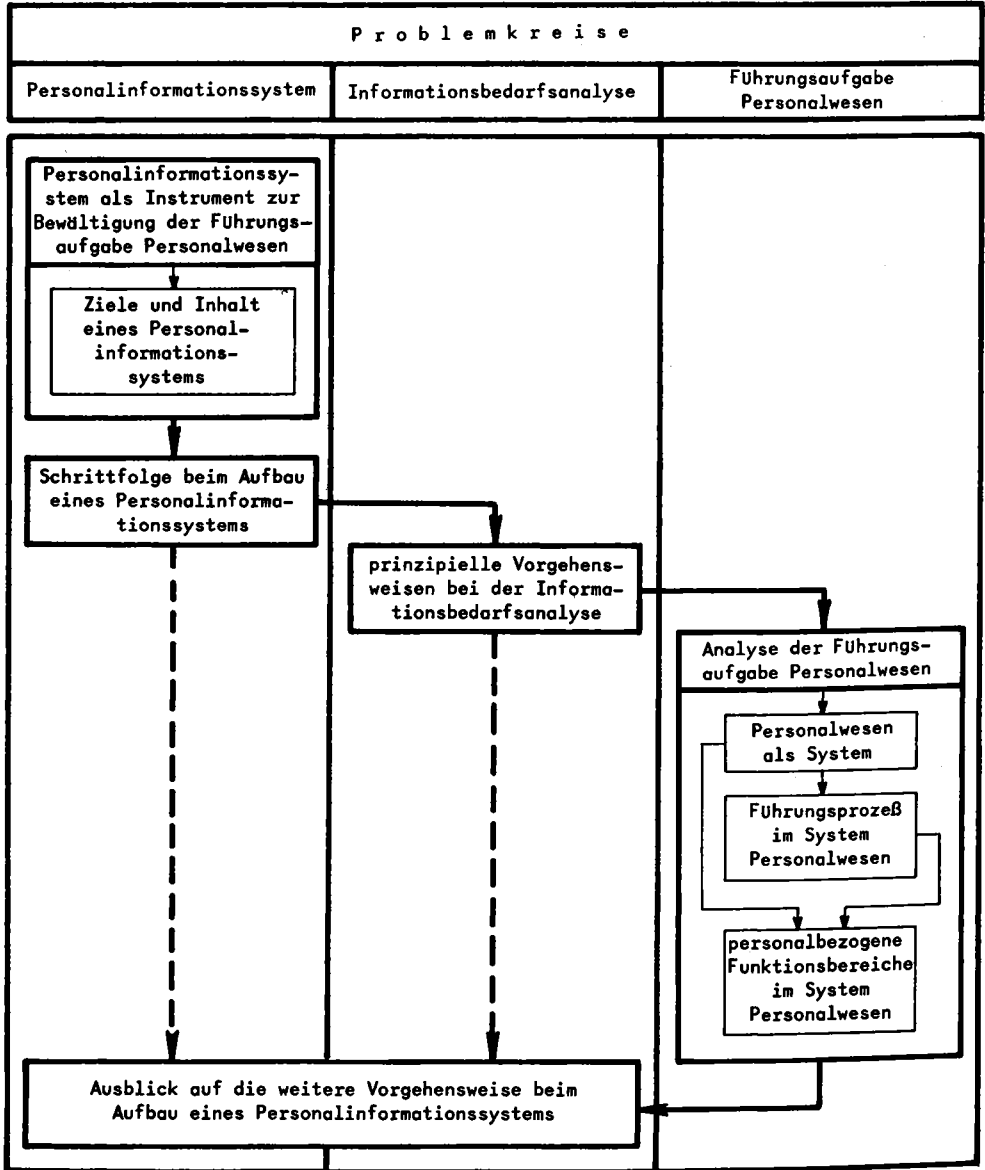


Abb. 3. Anstehende Problemkreise

Den eigentlichen Kernpunkt der Modellanalyse bildet die Personalinformationsanalyse, die sich aus den Teilschritten Informationsbedarfs- und Informationsbedarfsdeckungsanalyse zusammensetzt. Insbesondere der Informationsbedarfsanalyse, die klären soll, über welche Personalinformationen eine Führungskraft verfügen muß, um den personalen Führungsprozeß vollziehen zu können, kommt in diesem Zusammenhang große Bedeutung zu. Aus diesem Grunde werden unterschiedliche Vorgehensweisen bei der Analyse des Personalinformationsbedarfs beschrieben und die dabei zur Anwendung kommenden Methoden hinsichtlich ihrer Vor- und Nachteile erläutert.

Unabdingbare Voraussetzung bei der hier vorgeschlagenen Methode zur Informationsbedarfsanalyse ist eine eingehende Analyse und Abbildung der Führungsaufgabe Personalwesen. Dies geschieht in den weiteren Ausführungen. Um dabei die Vielzahl spezieller Aspekte, unter denen die Führungsaufgabe Personalwesen betrachtet werden kann, systematisch und möglichst umfassend zu einem geordneten Ganzen zu vereinigen, soll der Systemansatz auf diese Führungsaufgabe übertragen werden. Ausgehend von einer begrifflichen Klärung des Systemansatzes werden Ziele und Inhalt des Systems Personalwesen und der Führungsprozeß in diesem System aufgezeigt, mit dem der definierte Inhalt den definierten Zielen zugeführt werden kann. Gestützt auf diese Grundlagen werden im weiteren einzelne Handlungs- oder Funktionsbereiche des Systems Personalwesen voneinander abgegrenzt und beschrieben, die in ihrer Gesamtheit alle Personalfunktionen umfassen, wobei jeweils Ziele, Inhalt und prozessualer Aspekt dieser Funktionsbereiche herausgearbeitet werden. Ergänzende Anmerkungen zu der hier durchgeführten Analyse der Führungsaufgabe Personalwesen dienen der Erläuterung und der Interpretation.

Abschließend werden die behandelten Probleme zusammengefaßt und ein Ausblick auf die weitere Vorgehensweise beim Aufbau eines Personalinformationssystems gegeben.

2. Informationsbedarfsanalyse als Voraussetzung zur Gestaltung eines Personalinformationssystems

Es muß davon ausgegangen werden, daß jedes Unternehmen als offenes, zielorientiertes, soziales System [148, S. 100ff.] ein Informationssystem besitzt. In der Diskussion um die Gestaltung von Informationssystemen (IS), Management-Informationssystemen (MIS), Personalinformationssystemen (PIS) usw. geht es nicht darum, für das Unternehmen etwas völlig Neues zu schaffen. Die Gestaltungsaufgabe besteht vielmehr darin, das vorhandene, zumeist gewachsene Informationssystem eines Unternehmens und/oder einer seiner Teilbereiche zu verbessern, um es zu einem planvollen, zweckorientierten System zu gestalten. Insbesondere haben die Bemühungen, Informationsprozesse mit Hilfe von automatischen Datenverarbeitungsanlagen (ADV-Anlagen) zu unterstützen und/oder zu automatisieren, die Diskussion in Wissenschaft und Praxis über die rationale Gestaltung von Informationssystemen ausgelöst.

Aber gerade in diesem Zusammenhang muß festgestellt werden, daß – wie oft in unserem technisch betonten Zeitalter – die Technik viel schneller voranschreitet, als man in der Lage ist, sachgerechte und nutzbringende Anwendungen zu finden. Oft liegen neue technische Möglichkeiten lange brach oder es werden Anwendungen konzipiert, die die neu geschaffenen Möglichkeiten in keiner Weise nutzbringend anwenden. Dies wird bei der Planung und Gestaltung eines Informationssystems immer dann der Fall sein, wenn man nicht von den eigentlichen Zielen und Funktionen eines solchen Systems ausgeht, sondern sich beispielsweise an den jeweiligen Gegebenheiten einer im Unternehmen vorhandenen Datenverarbeitungsanlage orientiert. „Ein nach der Hardware und Software ausgerichtetes System nutzt zwar die Gegebenheiten von ‚heute‘, ist jedoch unter Umständen nicht in der Lage, die Möglichkeiten von ‚morgen‘ auszuschöpfen“ [140, S. 532]. Ein grundlegender Mangel vieler bisheriger Ansätze zur Gestaltung von Informationssystemen und speziell von Personalinformationssystemen ist deshalb darin zu sehen, daß man gewissermaßen „das Pferd vom Schwanz her aufzuzäumen“ versucht, indem man von den technischen Möglichkeiten der ADV-Anlagen ausgeht [163, S. 2]. Die Gestaltungsaufgabe besteht aber vielmehr darin, das vorhandene Informationssystem zu verbessern, unter anderem – und nur unter anderem – durch den Einsatz automatischer Datenverarbeitungsanlagen.

Ziele, Inhalt und somit die Funktionen eines Informationssystems und speziell eines Personalinformationssystems sind zunächst unabhängig von den ADV-tech-

nischen Möglichkeiten zu bestimmen. Dann erst ist zu prüfen, welche Teile eines solchen Systems z.B. in welchem Maße automatisierbar, d. h. auf ADV-Anlagen übertragbar sind, und welche nicht. Wird auf diese Weise ein Personalinformationssystem geplant und realisiert, dann sind einerseits ADV-technische Weiterentwicklungen leichter und sachbezogener auf ihre mögliche Verwendung zu beurteilen und zu nutzen [140, S. 532]. Andererseits ist gewährleistet, daß das Personalinformationssystem tatsächlich zur Unterstützung der Führungsaufgabe Personalwesen und damit der Personalführung¹ dient, und nicht lediglich auf automatisiertem Wege reichhaltiges, aber für diese spezielle Führungsaufgabe irrelevantes Nachrichtenmaterial liefert [1, S. B 147 ff.]. Zugleich wird deutlich, welche prinzipiellen Anforderungen an die Ermittlung des Informationsbedarfs zu stellen sind.

2.1 Personalinformationssystem als Instrument zur Bewältigung der Führungsaufgabe Personalwesen

Jede Führungsaufgabe im Unternehmen mit den Führungsphasen Planung, Entscheidung, Durchsetzung und Kontrolle läßt sich in ablaufmäßiger Betrachtung unter anderem als komplexe informationelle Prozesse darstellen [13, S. 79; 50, S. 45 ff.; 62, Sp. 1311; 77, S. 53 ff.; 85, S. 16 ff.; 109, S. 104 ff.; 152, 100 ff.; 163, S. 1 ff.]. Diese Führungsphasen sind nicht nur durch Informationen miteinander in vielfältiger Weise verknüpft, sondern laufen selbst als einzelne Informationsprozesse ab. So gesehen kann auch die Führungsaufgabe Personalwesen mit den entsprechenden Führungsphasen unter *diesem* informationellen Aspekt betrachtet werden, denn auch diese Führungsaufgabe beruht auf und vollzieht sich durch Informationsprozesse, in denen Informationen gewonnen (aufgenommen), bearbeitet, gespeichert, verwertet und abgegeben werden.

2.1.1 Phasen des Führungsprozesses als Informationsprozesse

Zur Verdeutlichung dieses Zusammenhangs sei im folgenden zunächst auf die allgemeine Struktur eines Führungsprozesses näher eingegangen. Um diese Struktur besser erkennen zu können, soll analytisch vorgegangen werden, indem der gesamte Führungsprozeß zunächst in einzelne Phasen zerlegt wird. Unabhängig von der Art und Bedeutung einzelner spezieller Aufgabenstellungen, d.h. unabhängig davon, ob mit Hilfe des Führungsprozesses z.B. Probleme der Zielbestimmung, des Aufbaus und/oder der Prozeßabwicklung einer Lösung zugeführt

¹ In weiter Auslegung des Begriffs „Personalführung“ soll dieser mit der „Führungsaufgabe Personalwesen“ synonym verwendet werden. Unter Personalführung soll somit das Gesamt aller Vorgänge verstanden werden, die sich auf den Faktor „Personal“ oder auf den Menschen im Unternehmen beziehen.

werden sollen, kann dabei – wie schon erwähnt – zwischen den vier Phasen Planung, Entscheidung, Durchsetzung und Kontrolle unterschieden werden. Diese Phasen sind in Abb. 4 angeführt. Die Pfeile in dieser Abbildung sollen verdeutlichen, daß alle Phasen in irgendeiner Form informationell miteinander ver-

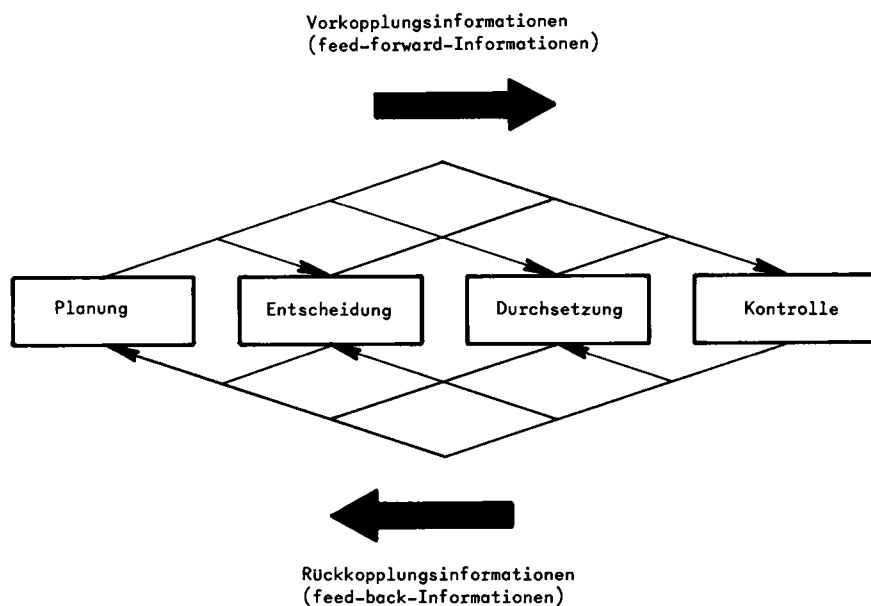


Abb. 4. Phasen des Führungsprozesses

bunden sind, wobei *Vorkopplungsinformationen* (feed-forward-Informationen) und *Rückkopplungsinformationen* (feed-back-Informationen) unterschieden werden. Auf eine nähere Bestimmung dieser Beziehungsstruktur soll später eingegangen werden.

Um zu prüfen, inwieweit es sich bei den angeführten Phasen um einzelne Informationsprozesse handelt, bei denen „Input-Informationen“ in „Output-Informationen“ umgewandelt werden, wird zunächst der *Inhalt* dieser Führungsphasen aufgezeigt und erläutert.

Die *Planung*, als erste Phase des Führungsprozesses, dient der methodischen Entscheidungsvorbereitung und damit der methodischen Handlungsvorbereitung. Der Zweck der Planung besteht darin, die zukünftig anzustrebenden Ziele sowie die Mittel und Maßnahmen zum Erreichen dieser Ziele aufzuzeigen, um das Handeln auf eine rationale Basis zu stellen. „Es geht darum, die zukünftige Entwicklung durch eigene Aktionen zu beeinflussen“ [8, S. 751]. Die Rationalität

der Planung ist dabei gekennzeichnet durch ihren methodisch-analytischen Charakter, durch ihre primäre Ausrichtung auf das Quantitative und durch das Bestreben, das zukünftige Geschehen transparent zu machen und möglichst zu objektivieren. Planung ist keineswegs als Gegensatz zur Intuition (dem schöpferischen, kreativen Element) zu sehen, sondern die Planung eröffnet vielmehr die Möglichkeit des systematischen Prüfens und Absicherns unternehmerischer Intuition und Entscheidung. Wie Abb. 5 zeigt, gliedert sich die Planungsphase in eine Reihe von logisch aufeinanderfolgenden Schritten. Zunächst ist in einem ersten Schritt – in der sog. *Problemphase* – das Problem zu erkennen und zu formulieren. In diesem Schritt müssen im wesentlichen folgende Fragen geklärt werden:

- a) Um welches Problem handelt es sich konkret?
- b) Welche einzelnen Problemaspekte sind im Gesamtproblem enthalten?
- c) Welche Dringlichkeit und welche Bedeutung haben die einzelnen Problemaspekte?
- d) Handelt es sich bei den einzelnen Problemaspekten um einmalige oder um wiederholt auftretende Probleme?

„Mit dem Aufnehmen einer Entscheidungsanregung, dem Wahrnehmen eines Problems und dem Willen zur Begegnung der Situation durch eine Entscheidung wird ein Prozeß ausgelöst, an dessen Ende eine möglichst zieladäquate Lösung des sich stellenden Problemkreises erwartet wird“ [61, S. 57]. Dabei bilden Schärfe und Prägnanz der Problemformulierung die wichtigsten Voraussetzungen

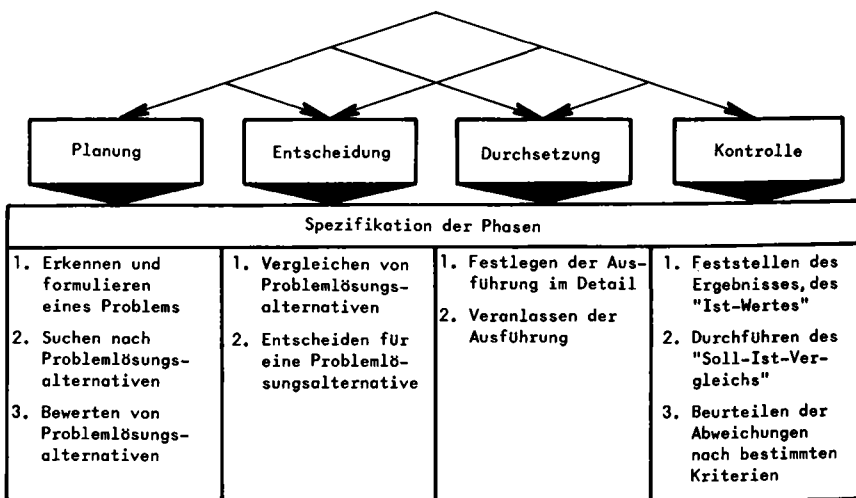


Abb. 5. Spezifizierung der Phasen des Führungsprozesses

für einen erfolgreichen Führungsprozeß. „Ist die Problemformulierung ungenau, so ist die Wirksamkeit aller weiteren Phasen des Führungsprozesses stark herabgesetzt“ [78, S. 48].

Im zweiten Schritt der Planungsphase – in der sog. *Suchphase* – sind alternative erfolgversprechende Lösungsmöglichkeiten für die erkannte und formulierte Problemstellung zu erarbeiten. Oftmals liefert schon eine genaue Analyse der Probleme grundlegende Anhaltspunkte zur Erarbeitung von Alternativen oder zumindest erste Ideen zur Behebung des Problems. „Auf jeden Fall aber gibt die Kenntnis der das Problem bewirkenden Faktoren die grundlegenden Anhaltspunkte und läßt in Verbindung mit dem Wissen um die Beziehungszusammenhänge und Abhängigkeiten und nicht zuletzt der schöpferischen Gabe des Entscheidungssubjekts neue Zielerreichungswege zur Begegnung des Problems entstehen“ [61, S. 62]. Die Suche nach Lösungen für ein anstehendes Problem ist in erster Linie – sofern es sich nicht um ein Routineproblem handelt – ein geistig-schöpferischer Prozeß, der Einfallsreichtum und systematisches Erfassen des Lösungsfeldes verlangt. Bei der Suche nach Alternativen können zwei Fehler grundsätzlicher Art gemacht werden: „Einerseits besteht die Gefahr, daß der erstbeste Lösungsvorschlag genommen wird, andererseits kann der Wunsch nach einer absolut besten Lösung dazu verführen, zu viele Alternativen zu erarbeiten. Die erste Vorgehensweise bedeutet, daß Vorschläge, die u. U. geeigneter gewesen wären, übersehen werden. Bei der zweiten dagegen kann die Zahl der in Betracht gezogenen Alternativen derart groß sein, daß eine rationale Entscheidung durch die Fülle des Informationsmaterials sehr erschwert wird“ [7, S. 89].

In dem letzten Schritt der Planungsphase – in der sog. *Optimierungsphase* – sind die ermittelten Problemlösungen zu bewerten. Um die Realisierbarkeit der verschiedenen Problemlösungen überprüfen und eine den vorgegebenen Zielen entsprechende Wahl treffen zu können, sind einmal die Randbedingungen, unter denen sich die einzelnen Alternativen realisieren lassen, abzuklären und zum anderen die möglichen Konsequenzen und Ergebnisse der Alternativen festzustellen und zu bewerten. Da sich aber die geplanten Handlungen in der Zukunft abspielen werden, können die zu erwartenden Ergebnisse nicht mit Sicherheit vorausgesagt werden. Somit besteht der Bewertungsvorgang darin, den Alternativen Wahrscheinlichkeiten des Gelingens zuzuordnen [148, S. 144], um „optimale“ Lösungen, die die Anforderungen der Zielbedingungen weitgehendst erfüllen, erkennen zu können. Damit wird eine Entscheidung unmittelbar vorbereitet. Die Unvollständigkeit der Alternativen kann allerdings bedingen, daß die Suche nach Alternativen mehrmals vertieft werden muß, z.B. dann, wenn die zugrundeliegenden Alternativen die gewünschte Zielerreichung nicht erwarten lassen.

Aus den in der Planungsphase für bestimmte Randbedingungen ermittelten Alternativen muß in der *Entscheidungsphase* eine Alternative als verbindlich

festgelegt werden. Dieser zweiten Phase des Führungsprozesses kommt somit eine zentrale Bedeutung zu. Die Besonderheit dieser Phase besteht darin, trotz systematischer Vorbereitung noch verbleibende rational nicht auflösbare Unsicherheitsfaktoren abzuwägen und eventuell bisher nicht berücksichtigte oder nicht quantifizierbare Einflußgrößen bei der eigentlichen Entschlußfassung heranzuziehen. Dazu ist in einem ersten Schritt ein nochmaliges distanziertes Abwägen, Beurteilen und Vergleichen der Risiken und Chancen einzelner Alternativen erforderlich – siehe Abb. 5. Insbesondere sind noch einmal die einzelnen Phasen des Planungsprozesses einer kritischen Analyse zu unterziehen, da schon hier z.B. bei der Erarbeitung der Alternativen und besonders weitgehend bei der Bewertung dieser Alternativen Vorentscheidungen getroffen werden, bevor dieser Prozeß zur endgültigen „Entscheidungsreife“ geführt werden kann [8, S. 752]. Vor allem, wenn Teilaufgaben des Planungsprozesses delegiert werden, ist die Gewinnung eines Überblicks über den bisherigen Ablauf des Planungsprozesses und „die Prüfung der vielfältigen Vorentscheidungen durch die den Entschluß fällende und damit die Verantwortung übernehmende Person von Bedeutung“ [61, S. 164].

In einem zweiten Schritt schließlich ist eine besonders günstige oder zumindest erfolgversprechende oder aber eine mit weniger Risiken belastet erscheinende Alternative auszuwählen [61, S. 176]. „Mit dem Entschluß wird dann die Verantwortung für die späteren Vollzugstätigkeiten, für das zukünftige Geschehen in der Unternehmung und nicht zuletzt für das Ausmaß, in dem die gesetzten Ziele erreicht werden können, übernommen“ [61, S. 176]. Damit wird auch zugleich ein Maßstab für die Ergebnisbeurteilung in der späteren Kontrollphase gesetzt. Eine solche Entschlußfassung beinhaltet nicht nur Wahlakte im Rahmen einmaliger, neuartiger Problemstellungen, sondern auch Wahlakte, die sich täglich, die sich in gleicher oder ähnlicher Form wiederholen können. So gesehen kann bei dem in der Entscheidungsphase zu vollziehenden Auswahlakt zwischen zwei Entscheidungstypen unterschieden werden: zwischen „programmierbaren“ und „schwer oder nicht programmierbaren“ Entscheidungen [142, S. 681]. Bei dem ersten Entscheidungstyp, der „programmierbaren“ Entscheidung, vollzieht sich die Entscheidungsfindung sozusagen als determinierter Prozeß, da bestimmte Verfahrensvorschriften, Entscheidungskriterien, Regeln und andere Vorschriften vorgegeben werden können. Bei dem zweiten Entscheidungstyp kann ein solches festes „Programm“ zur Entscheidungsfindung nicht vorgegeben werden. Hier muß sich die Entscheidungsfindung in einem mehr oder minder umfangreichen Prozeß vollziehen, da solche Entscheidungen zahlreiche Komponenten aufweisen, „die in hohem Grade unsicher und nicht voraussehbar sind und sich darüber hinaus oft kaum quantifizieren lassen“ [142, S. 682, 683] und somit Werturteile voraussetzen – siehe Abb. 6.

Der Planung und Entscheidung muß ein „In-die-Tat-Umsetzen“ folgen, um das mit der Entscheidung Gewollte in Gang zu bringen. Dazu sind in der *Durch-*