



Universität Potsdam

Dieter Wagner

## Personalpolitische Ausgangslage

first published in:

Management-Diagnostik / hrsg. von Werner Sarges. - Göttingen [u.a.] : Verl. für Psychologie Hogrefe, 1990. - S. 43-46 ISBN 3-8017-0346-0

Postprint published at the Institutional Repository of the Potsdam University:

In: Postprints der Universität Potsdam

Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Reihe ; 054

<http://opus.kobv.de/ubp/volltexte/2011/5054/>

<http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:kobv:517-opus-50546>

Postprints der Universität Potsdam

Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Reihe ; 054

## **1.4 Personalpolitische Ausgangslage**

### **Begriffliche Zusammenhänge**

Personalpolitik ist ein wichtiger Bestandteil der allgemeinen Unternehmenspolitik (Zander & Glaubrecht, 1987) und steht zugleich in einem integrativen Verhältnis mit anderen Politikbereichen in der Unternehmung wie z.B. der Absatz-, Produktions-, Beschaffungs-, Investitions- oder Finanzpolitik. In Anlehnung an Easton ist unter Personalpolitik die "Gesamtheit der autoritativen Entscheidungsprozesse über die Allokati-

on von materiellen und immateriellen Werten einer Unternehmung an das Personal" (Engelhard, 1984) zu verstehen. In diesem Zusammenhang kommt der Eignungsdiagnostik eine spezifische, vorwiegend instrumentale Funktion zu. Bildet sie doch eine wichtige Grundlage für die Verteilung, Zuordnung bzw. Besetzung von Positionen (z.B. für Führungskräfte) mit dem Anspruch der Nachvollziehbarkeit und Berechenbarkeit, Sinnhaftigkeit und Zweckmäßigkeit (Jeserich, 1981).

### **Personalpolitische Grundsätze**

Dieselben Maßstäbe gelten für die Grundsätze der Personalpolitik, z.B. bezüglich Führung und Zusammenarbeit, Personalauswahl und Personalentwicklung, Weiterbildung und Information. Dabei ist in übergreifender Hinsicht der Grundsatz der Leistung und Gleichbehandlung besonders wichtig (Zander, 1980). Leistungsfähigkeit und Leistungswillen sind deshalb wesentliche Kriterien für die Anwendung eignungsdiagnostischer Verfahren in Institutionen (bzw. Organisationen) mit einer starken Ziel- bzw. Effizienzorientierung. Grundsätzlich bedingt das Leistungsprinzip, daß jeder Mitarbeiter gleich behandelt wird. Insofern hat auch hier die Eignungsdiagnostik eine wichtige instrumentale Funktion, um z.B. gleiche Startchancen bei der Vergabe von Positionen zu gewährleisten und um zu verhindern, daß Personen bei vergleichbarer Begabung, vergleichbaren Fähigkeiten und gleichem Fleiß benachteiligt werden (H. Wagner, 1975).

Personalpolitische Grundsätze schlagen sich in mehr oder weniger bewußten personalpolitischen Strategien (Ackermann, 1987) nieder, die sich z.B. auf Personalauswahl, -beurteilung, -förderung oder aber auch auf die Personalverwaltung beziehen können. Die Umsetzung dieser Strategien erfolgt wiederum im Rahmen der Personalführung durch die Führungskräfte (Manager) und durch die Personalwirtschaft bzw. die Personalabteilung (das Personalwesen). Dabei handelt es sich insgesamt sowohl um funktionale als auch um institutionale Aspekte des Personalmanagements. Wird darüber hinaus von personalwirtschaftlichen Überlegungen gesprochen, dann sind primär die ökonomischen Aspekte gemeint, die z.B. bei Auswahl und Einsatz von Personen zu beachten sind und z.B. in Kosten-Nutzen-Vergleichen und anderen Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen von Bedeutung sind.

Die eingangs erwähnten Grundsätze der Personalpolitik bilden sowohl in Form personalpolitischer Strategien als auch in Form personalpolitischer Handlungsempfehlungen die Rahmenbedingungen (als Chance oder als Restriktion) für Art, Umfang und Intensität eignungsdiagnostischer Methoden und Verfahren.

### **Personalpolitische Prinzipien der Personalbeschaffung und Personalentwicklung**

Obiger Zusammenhang gilt bei der Personalbeschaffung z.B. für die Frage, inwieweit internen oder externen Beschaffungswegen der Vorrang einzuräumen ist (Hentze, 1981). Insbesondere Großunternehmen gehen bei der Personalentwicklungsplanung

zumindest offiziell vom Prinzip der "Förderung aus den eigenen Reihen" aus. Die Auswirkung derartiger Prinzipien auf die Eignungsdiagnostik ist evident: Je stärker die externe (interne) Personalbeschaffung dominiert, desto weniger (mehr) liegen interne Informationen über den jeweiligen Bewerber vor, die in Verbindung oder zusätzlich zu eignungsdiagnostischen Verfahren bei der Personalauswahl berücksichtigt werden können. Erfolgt darüber hinaus die Personalsuche mit Hilfe von Personalberatern – auch hierzu haben viele Unternehmen ihre speziellen personalpolitischen Grundsätze –, wird in vielen Fällen auch ein großer Teil der Eignungsdiagnostik mit angeboten. Zumindest entsteht dann eine gewisse Arbeitsteilung zwischen internen und externen Personalexperten.

Neben den erwähnten personalpolitischen Grundsätzen bei der Personalbeschaffung (interne vs. externe Personalsuche und -auswahl), beziehen sich weitere Prinzipien im Rahmen der Personalförderung und -entwicklung auf Regelungen zur Verweildauer in einer Position und zum Einsatz in unterschiedlichen Positionen (z.B. ein Auslandsaufenthalt von mindestens drei Jahren, der Wechsel zwischen unterschiedlichen Funktionen, Stabs- oder Linienpositionen, Tochtergesellschaft und Konzernzentrale alle x Jahre im Rahmen einer individuellen Berufslaufbahn) (Berthel & Koch, 1985).

Auch in diesen Fällen ist der Einsatz diagnostischer Instrumente notwendig, etwa im Hinblick auf die Beratung, welcher Karriereweg im individuellen Falle sinnvoll ist, oder im Hinblick auf die Überlegung, welche Personen für bestimmte Führungsebenen oder -positionen auszuwählen sind. Grundsätzlich handelt es sich um interne Personalbeschaffungsmaßnahmen, so daß die vorstehenden Überlegungen auch hier entsprechend gelten. Ein wesentlicher Unterschied zur "reinen" internen Personalbeschaffung liegt jedoch in der ausgeprägteren planerischen Komponente bei der eher mittel- bis langfristigen Personalförderung und -entwicklung.

### **Personalpolitik und Personalstrategie**

Vorgenannte personalpolitische Prinzipien der Personalbeschaffung, –förderung und –entwicklung sind eng verbunden mit der Art und Weise, wie Personalbesetzungen strategisch einzuordnen sind. Dabei ist die Frage wichtig, ob und in welchem Maße strategische Überlegungen in personaler Hinsicht vorhanden sind. Das denkbare Kontinuum reicht hierbei von der Personalbeschaffung, die eher zufällig und fallweise erfolgt, um eine unvorhergesehene personelle "Lücke" zu stopfen und sich entsprechend "durchzuwursteln" (Lindblom, 1959), bis zu einem langfristig orientierten Management humaner Ressourcen, bei dem eine Harmonisation ökonomischer und sozialer Interessen erfolgt (Bleicher, 1987) und Voraussetzungen geschaffen werden für die Gestaltung von "Rahmenbedingungen für die Evolution von Kulturen" (Bleicher, 1987).

Je stärker nun die Personalpolitik strategisch verankert ist, desto eher können im Hinblick auf eignungsdiagnostische Aspekte insbesondere folgende Fragen beantwortet werden:

- Welche Kriterien werden – vor allem auch zukünftig – wichtig sein für die Personalauswahl im Rahmen der Personalbeschaffung, -planung und -entwicklung?
- Zu welchem Zeitpunkt, in welchen zeitlichen Abständen und bei welchen Anlässen sollen eignungsdiagnostische Verfahren eingesetzt werden? Insofern ist ein möglichst konsistenter Zusammenhang mit den wichtigsten Personalführungssystemen (z.B. Beurteilungs-, Personalplanungs- und Entgeltfindungssysteme) erforderlich.

Ebenso wichtig ist die Mitwirkung der beteiligten Führungskräfte sowie ihre Identifikation mit den hierbei verfolgten personalpolitischen und –strategischen Überlegungen (D. Wagner, 1982). Allerdings ist Art, Umfang und Zeitpunkt der jeweils einzusetzenden eignungsdiagnostischen Verfahren nicht nur alleine eine Frage der strategischen Systematik und Prognosegenauigkeit.

Bezeichnend für die Kultur der Führung und Zusammenarbeit einer Unternehmung ist ebenso,

- inwieweit Eignungsdiagnostik mehr oder weniger technokratisch und blindgläubig als quantitativ erfaßbarer Baustein für weitere personalwirtschaftliche Überlegungen betrachtet wird oder statt dessen als Beratungsinstrument angesichts vielfältiger Eignungsformen, komplexer Persönlichkeiten und unterschiedlicher Anforderungssituationen;
- von wem eignungsdiagnostische Untersuchungen vorgenommen werden. Dabei kann die Anwendung vorgeblich einfacher und überschaubarer Auswahlmethoden durch den "geschulten Laien" (z.B. Personalreferent, Personalleiter) ebenso unzweckmäßig sein wie ihre umfassende Anwendung durch großzügig besetzte betriebspsychologische Abteilungen.

Insgesamt entscheidend dürfte das Gespür aller Beteiligten über die Angemessenheit diagnostischer Verfahren incl. ihrer Einsatzmöglichkeiten und -grenzen sein. Das Bemühen um eine laufende Anpassung an neuzeitliche Methoden steht dabei nicht mit der Tatsache im Widerspruch, daß andererseits auch viele traditionelle Verfahren (wie z.B. das Einstellungsinterview) nicht an Bedeutung verloren haben und dieses möglichst ausgewogen zu gestaltende Verhältnis bereits bei der Formulierung personalpolitischer Grundsätze seine Berücksichtigung finden sollte.

Dieter Wagner

## Literatur

**Ackermann, K.F. (1987).** Konzeptionen des Strategischen Personalmanagements für die Unternehmenspraxis. In H. Glaubrecht & D. Wagner (Hrsg.), *Humanität und Rationalität in Personalpolitik und Personalführung* (S.39-68). Freiburg: Haufe. - **Berthel, J. & Koch, H.E. (1985).** *Karriereplanung und Mitarbeiterförderung*. Sindelfingen: expert-Verlag. - **Bleicher, K. (1987).** Strategisches Personalmanagement. Gedanken zum Füllen einer kritischen Lücke im Konzept strategischer Unternehmensführung. In H. Glaubrecht & D. Wagner (Hrsg.), *Humanität und Rationalität in Personalpolitik und Personalführung* (S.17-38). Freiburg: Haufe. - **Engelhard, J. (1984).** *Entwicklungsorientierte Personalpolitik*. Wiesbaden: Gabler. - **Hentze, J. (1981).** *Personalwirtschaftslehre I* (2.Aufl.). Bern: Haupt. - **Jeserich, W. (1981).** *Mitarbeiter auswählen und fördern. Assessment-Center-Verfahren*. München: Hanser.

- Lindblom, C.E. (1959). The science of "muddling through". *Public Administration Review*, 19, 79-88.
- Wagner, D. (1982). Möglichkeiten und Grenzen einer Personalentwicklungsplanung für Führungskräfte. *Die Betriebswirtschaft*, 42, 217-228. - Wagner, H. (1975). Leistung und Leistungsdeterminanten. In E. Gaugler (Hrsg.), *Handwörterbuch des Personalwesens* (Sp.1182ff.). Stuttgart: Poeschel. - Zander, E. (1980). *Führung in den 80er Jahren*. Heidelberg: Sauer. - Zander, E. & Glaubrecht, H. (1987). *Personalpolitik, Gestaltungsmöglichkeiten im Unternehmen*. München: Beck.