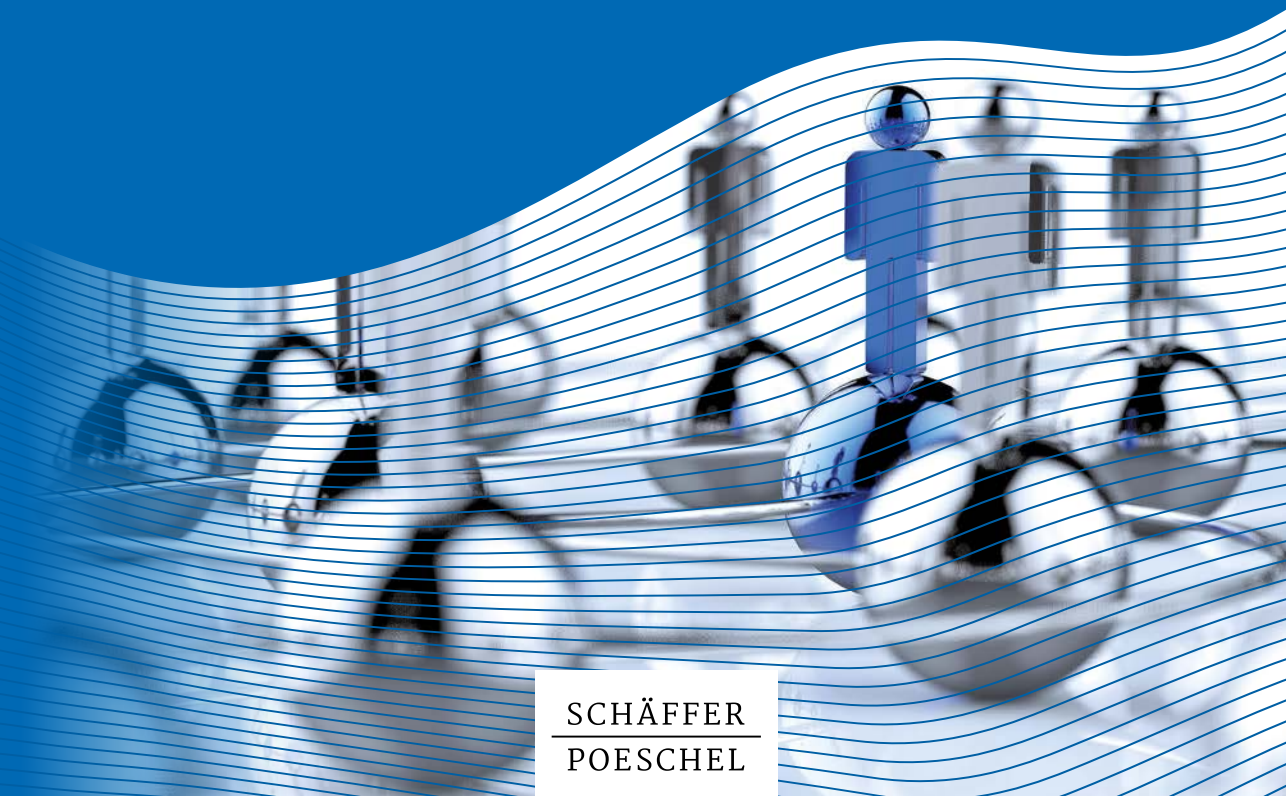


Jürgen Berthel | Fred G. Becker

Personal-Management

Grundzüge für Konzeptionen
betrieblicher Personalarbeit

12. Auflage



SCHÄFFER
POESCHEL

Hinweis zum Urheberrecht:

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Bitte respektieren Sie die Rechte der Autorinnen und Autoren, indem sie keine ungenehmigten Kopien in Umlauf bringen.

Dafür vielen Dank!

Personal-Management

Jürgen Berthel | Fred G. Becker

Personal-Management

Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit

12., vollständig überarbeitete und aktualisierte Auflage

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Univ.-Prof. Dr. Jürgen Berthel (†)

war bis zu seiner Emeritierung Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre an der Universität Siegen.

Univ.-Prof. Dr. Fred G. Becker

ist Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, an der Universität Bielefeld.

Dozenten finden PowerPoint-Folien für dieses Lehrbuch unter www.sp-dozenten.de (Registrierung erforderlich).

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de/> abrufbar.

Print:	ISBN 978-3-7910-5216-8	Bestell-Nr. 20038-0003
ePub:	ISBN 978-3-7910-5217-5	Bestell-Nr. 20038-0101
ePDF:	ISBN 978-3-7910-5218-2	Bestell-Nr. 20038-0152

Jürgen Berthel | Fred G. Becker

Personal-Management

12., vollständig überarbeitete und aktualisierte Auflage, Januar 2022

© 2022 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH
www.schaeffer-poeschel.de
service@schaeffer-poeschel.de

Covermotiv: © everything possible, shutterstock

Produktmanagement: Dr. Frank Baumgärtner

Lektorat: Heike Münzenmaier

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Ein Unternehmen der Haufe Group SE

Sofern diese Publikation ein ergänzendes Online-Angebot beinhaltet, stehen die Inhalte für 12 Monate nach Einstellen bzw. Abverkauf des Buches, mindestens aber für zwei Jahre nach Erscheinen des Buches, online zur Verfügung. Einen Anspruch auf Nutzung darüber hinaus besteht nicht.

Sollte dieses Buch bzw. das Online-Angebot Links auf Webseiten Dritter enthalten, so übernehmen wir für deren Inhalte und die Verfügbarkeit keine Haftung. Wir machen uns diese Inhalte nicht zu eigen und verweisen lediglich auf deren Stand zum Zeitpunkt der Erstveröffentlichung.

Vorwort zur 12., überarbeiteten und aktualisierten Auflage

Bei der vorliegenden 12. Auflage des Lehrbuchs »Personal-Management« handelt es sich um eine vollständig überarbeitete, ergänzte, aktualisierte, in Teilen komprimierte sowie in Details präzierte wie korrigierte Fassung.

Im Fokus stand wiederum die kritische Darstellung theoretisch-abstrakter wie empirischer Beiträge zum umfassenden Lehr- wie Forschungsgebiet der betrieblichen Personalarbeit in unterschiedlichen Arbeitsorganisationen. In den letzten Jahren sind dabei in der akademischen wie populärwissenschaftlichen Literatur vielfältige personalwirtschaftlich interessante Inhalte neu oder verstärkter als vorher diskutiert worden. Auf sie wurde inhaltlich eingegangen, zumindest sofern es sich nicht um temporäre Moden handelte. Die Übersicht über vielfältige theoretische Ansätze, Methoden, Instrumente wie Ideen bietet für die akademische Lehre in unterschiedlichen Studiengängen eine gute Basis für die Vermittlung in der Breite wie oft auch in der Tiefe. Für die betriebliche Praxis dient der Text zur Revitalisierung vorhandener Kenntnisse, aber auch zur Reflexion und gar Revision eingefahrener, veralteter und/oder ineffizienter Praktiken. Ermutigt durch viele entsprechende Rückmeldungen sind zudem die Einschübe zu »Meinung« verstärkt worden.

Danken möchte ich auch diesmal meinen Mitarbeiter|innen, die mir bei manchen Aufgaben und in verschiedenen Phasen hilfreich zur Seite standen. Frau Jeannette Toumli hat viele Textteile und Abbildungen akribisch korrekturgelesen; sie war von daher am umfangreichsten in die Neubearbeitung einbezogen. Frau Dipl.-Kffr. Dr. Cornelia Meurer diskutierte mit mir zahlreiche Textinhalte. Sie sowie Dipl.-Kffr. Dr. Vanessa Bader, Michael Gutjahr, M. Sc., Kevin Lake, M. Sc., und Magdalena Köhne, M. Sc., lasen manche Textentwürfe inhaltlich, gaben Verbesserungsvorschläge, entwarfen auch einzelne kleine Texte selbstständig. Zudem stand mir Frau Viktoria Grüner, B. A., bei Bibliotheksarbeiten sowie der Prüfung einiger Kapitel, vieler Literaturquellen und -verweise entlastend zur Seite. Sie alle haben mich auf Fehler, weniger zweckmäßige Vorgehensweisen und Quellen aufmerksam gemacht. Ihnen allen bin ich von daher Dank schuldig.

Hinweis: Ohne diskriminieren zu wollen, verwenden wir in diesem Lehrbuch bei der Benennung von Mitarbeitern, Arbeitnehmern und Managern fast ausschließlich die männliche Form. Wir wollen dadurch die ethisch-moralisch durchaus gerechtfertigten, unseres Erachtens aber unschönen Formen von »Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern«, »Mitarbeiter*innen« oder »MitarbeiterInnen« vermeiden. Darüber hinaus haben wir versucht, in vielen Zusammenhängen eher neutrale Termini einzusetzen.

Fred G. Becker

Bielefeld, im Oktober 2021

»Wen die Dankbarkeit geniert,
Der ist übel dran;
Denke, wer dich
erst geführt, Wer
für dich getan!«
Johann Wolfgang
von Goethe

»So eine Arbeit
wird eigentlich nie
fertig, man muß [!]
sie für fertig
erklären, wenn
man nach Zeit und
Umständen das
Mögliche getan
hat.«
Johann
Wolfgang von
Goethe

Vorwort zur 1. Auflage

Mit Personal-Management wird zusammenfassend eine Summe von ganz unterschiedlichen Tätigkeiten bezeichnet. Zum einen solche, mit denen Menschen in Betrieben unmittelbar geführt werden (Führung des Personals: Verhaltenssteuerung); zum anderen auch solche der Schaffung von Regeln und Bedingungen, nach denen diese Verhaltenssteuerung ablaufen und mit denen das Leistungsverhalten der Mitarbeiter beeinflusst werden soll (Führung für das Personal: Systemgestaltung).

Erkennbar ist Personal-Management in diesem Sinne in Betrieben stets gehandhabt worden, wenn auch wohl nur selten aufgrund eines systematischen und geschlossenen Konzeptes. Dass dies für Personal-Management zunehmende Bedeutung erlangt, wird in der Wirtschafts- und Verwaltungspraxis mehr und mehr gesehen. Die immer größer werdende Zahl von Betrieben, die für »Personal« ein eigenes Vorstandsressort einrichtet, liefert ein deutliches Indiz für diese Tatsache.

Dagegen hat sich die Betriebswirtschaftslehre mit den Tätigkeits- und Problemfeldern des Personal-Managements durchaus nicht im einem Maße beschäftigt und ihnen nicht den Stellenwert zugewiesen, wie es seiner deutlich wachsenden Praxisbedeutung entsprechen würde. Als selbstständige Teildisziplin in Form einer »Speziellen Betriebswirtschaftslehre« beginnt sich »Personal-Management« erst zu etablieren; einen eigens dafür eingerichteten Lehrstuhl gibt es erst an einer kleinen Zahl von deutschen Universitäten.

Daher werden mit diesem Buch verschiedene Ziele verfolgt:

1. Vermittlung eines möglichst umfassenden Überblicks über diese junge betriebswirtschaftliche Teildisziplin, d. h. über die Tätigkeits- und Problemfelder, die ihren Gegenstandsbereich ausmachen: über die in ihnen erzielten Forschungsergebnisse, über den derzeit erreichten Kenntnisstand;
2. erste Information für Nichtkenner der Materie, z. B. Studenten, für die auch eine Brücke zu den Praxisproblemen angestrebt ist;
3. Kenntniserweiterung für Spezialisten auf Teilgebieten, z. B. Wirtschaftspraktiker, die mit Personalproblemen befasst sind;
4. Anregung für weitere Studien und Kenntnisvertiefung; diesem Zweck in erster Linie dienen der Zitierapparat und das Literaturverzeichnis – gleichzeitig deuten sie das Ausmaß der wissenschaftlichen Fundierung des Personal-Managements an. [...]

Siegen, November 1978

Jürgen Berthel

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 12., überarbeiteten und aktualisierten Auflage	V
Vorwort zur 1. Auflage	VI
Inhaltsverzeichnis	VII
Abbildungsverzeichnis	XVII
 Teil 1	
Grundlagen des Personal-Managements	1
 1 Grundlegung	3
Wiederholungsfragen zu Kapitel 1	10
 2 Begriff, Inhalt und Grundkonzeption des Personal-Managements	11
2.1 Erläuterung des grundsätzlichen Verständnisses	11
2.2 Primäre und sekundäre Personalsysteme	32
2.3 Differenzielle Personalarbeit	34
2.4 Exkurs »Ausbildung zur Führungskraft und zum Personaler«	39
Wiederholungsfragen zu Kapitel 2	42
 Teil 2	
Organizational Behavior	43
 1 Grundmodell des Organizational Behaviors	45
Wiederholungsfragen zu Kapitel 1	48
 2 Ausgewählte Erklärungsansätze zum Mitarbeiterverhalten	49
2.1 Verhaltensgleichung und S-O-R-Theorem	49
2.2 Menschenbilder: Konstrukte im Umgang mit Mitarbeitern	51
2.3 Verträge mit Mitarbeitern	56
2.4 Scientific Management	61
2.5 Human-Relations-Ansatz	62
2.6 Humanistische Ansätze	63
Wiederholungsfragen zu Kapitel 2	64
 3 Motivationstheoretische Ansätze	65
3.1 Ausgangsfragen zur Motivation	65
3.2 Inhaltstheorien der Motivation	73
3.2.1 Maslows Bedürfnishierarchie	74
3.2.2 Herzbergs Zwei-Faktoren-Theorie	78
3.3 Kognitive Prozesstheorien der Motivation	80
3.3.1 Allgemeines	80
3.3.2 Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungs-Modell von Vroom	82

3.3.3	Motivationsmodelle von Porter/Lawler und Lawler	85
3.3.4	Gleichheitstheorie von Adams	87
3.3.5	Zielsetzungstheorie von Locke	88
3.3.6	Selbstbestimmungstheorie von Deci/Ryan	90
3.3.7	Rubikon-Modell von Heckhausen/Gollwitzer	92
3.4	Ansätze zur Leistungsmotivation	94
3.4.1	Einstieg in die Leistungsmotivation	94
3.4.2	Theorie der gelernten Bedürfnisse von McClelland	95
3.4.3	Risiko-Wahl-Modell von Atkinson	97
3.4.4	Attributionstheoretisches Modell von Weiner	101
	Wiederholungsfragen zu Kapitel 3	103
4	Das Leistungsdeterminantenkonzept	105
4.1	Synthesekonzept	105
4.2	Determinanten des Wollens zur Leistung	109
4.2.1	Einstieg	109
4.2.2	Motive (Leistungsdeterminante 1)	110
4.2.3	Emotionen (2)	117
4.2.4	Einstellungen (3)	118
4.2.5	Valenz + Normen (4)	119
4.2.6	Erwartungen (5) (6)	121
4.2.7	Erfahrungen/Wahrnehmungen (7)	123
4.2.8	Selbstkonzept (8)	124
4.2.9	Persönlichkeitsfaktoren (9)	124
4.2.10	Motivation (10)	126
4.3	Determinanten des Könnens zur Leistung	127
4.3.1	Einführung	127
4.3.2	Eignung (12)	128
4.3.3	Arbeitsbedingungen (11)	129
4.3.4	Leistungsverhalten und -ergebnis (13)	133
4.4	Leistungskonsequenzen	134
4.4.1	Belohnungen (14)	134
4.4.2	Anspruchsniveau (15)	135
4.4.3	Zurechnung/Attribution (16)	136
4.4.4	Vergleiche (17)	136
4.4.5	Arbeitszufriedenheit (18)	137
4.4.6	Rückkopplungsprozesse (19)	140
4.5	Zusammenhänge	141
	Wiederholungsfragen zu Kapitel 4	144

5 Gruppenarbeit – theoretische Erklärungsansätze	145
5.1 Allgemeines	145
5.2 Begriff, Arten und Merkmale von Gruppen	146
5.3 Einflussvariablen der Gruppenarbeit	152
5.3.1 Determinantenkonzept der Gruppenarbeit	152
5.3.2 Inputvariablen	154
5.3.3 Prozessvariablen	158
5.3.3.1 Gruppenkohäsion	158
5.3.3.2 Normen und Standards	159
5.3.3.3 Rollen	160
5.3.3.4 Konflikte	162
5.3.3.5 Interaktion (gruppenspezifisches Verhalten)	168
5.3.4 Outputvariablen	179
Wiederholungsfragen zu Kapitel 5	181
6 Personalführung	183
6.1 Grundprobleme der Personalführung	184
6.1.1 Einführung	184
6.1.2 Begriff und Merkmale	186
6.1.3 Führungserfolg	195
6.2 Zur Führungsforschung	199
6.3 Führungsstiltypologien	201
6.3.1 Einführung	201
6.3.2 Eindimensionale Führungsstile	201
6.3.3 Zweidimensionale Führungsstile	204
6.3.4 Vieldimensionale Führungsstile	210
6.4 Führungstheoretische Ansätze und Konzepte	211
6.4.1 Eigenschaftstheorien der Führung	212
6.4.2 Situationstheorien der Führung	213
6.4.3 Verhaltenstheorien der Führung	223
6.4.4 Attributionstheorien	224
6.4.5 Weg-Ziel-Modell der Führung	228
6.4.6 Substitutionstheorien	231
6.4.7 »Full Range Leadership«-Theorie	236
6.4.8 Weitere führungstheoretische Konzepte	241
Wiederholungsfragen zu Kapitel 6	263
Teil 3	
Primäre Personal-Managementsysteme	265
1 Informatorische Fundierung (Betriebliche Personalforschung)	267
1.1 Begriff und Konzept	268
1.2 Arbeitsmarktforschung	273
1.2.1 Begriffe und Objekte	273

1.2.2	Analyse des internen Arbeitsbeschaffungsmarkts	276
1.2.3	Analyse des externen Arbeitsbeschaffungsmarkts	279
1.3	Arbeitsforschung	285
1.3.1	Begriffe und Konzept	285
1.3.2	Arbeitsplatzanalyse: Aufgaben- und Arbeits-, Bedingungs-, Rollenanalyse ..	286
1.3.3	Anforderungsanalyse	289
1.3.4	Arbeitsbewertung	295
1.4	Qualifikations- und Eignungsforschung	302
1.4.1	Begriff und Konzept	302
1.4.2	Qualifikations-, Kompetenz- und Eignungsprofile	305
1.4.3	Ansätze der Eignungsbeurteilung	310
1.4.3.1	Kritische Darstellung	310
1.4.3.2	Inhaltliche und methodische Ansprüche	316
1.4.3.3	Prinzipielle menschliche Beurteilungsfehler	318
1.4.4	Formen der Personalbeurteilung	322
1.4.4.1	Verständnis	322
1.4.4.2	Funktionen	324
1.4.4.3	Leistungsbeurteilung	326
1.4.4.4	Potenzialbeurteilung	341
1.5	Personalbedarfsermittlung	349
1.5.1	Begriff und Inhalt	349
1.5.2	Prozess	352
1.5.2.1	Ermittlung des Brutto-Personalbedarfs	352
1.5.2.2	Ermittlung des Personalbestands	357
1.5.2.3	Ermittlung des Netto-Personalbedarfs (Soll-Ist-Vergleich)	360
1.5.3	Probleme und Grenzen der Bedarfsplanung	362
1.6	Erforschung der Arbeitsbeziehungen	363
1.7	Evaluforschung	365
1.7.1	Verständnis und Ziele	365
1.7.2	Methoden und Instrumente	369
1.7.3	Herausforderungen	371
1.7.4	Exkurs »People Analytics«	372
	Wiederholungsfragen zu Kapitel 1	374
2	Personalbedarfsdeckung	377
2.1	Begriff, Inhalt und Determinanten der Personalbedarfsdeckung	377
2.2	Personalbeschaffung	382
2.2.1	Methoden der Personalbeschaffung	382
2.2.1.1	Kategorien	382
2.2.1.2	Interne Personalbeschaffung	384
2.2.1.3	Externe Personalbeschaffung	386
2.2.1.4	Kriterien zur Auswahl von Methoden der Personalbeschaffung	401
2.2.2	Personalmarketing und Employer Branding	405

2.3	Personalauswahl	420
2.3.1	Begriff, Bedeutung und Problematik der Personalauswahl	420
2.3.2	Qualifikationsanforderungen und Anforderungsprofil	431
2.3.3	Auswahlinstrumente	433
2.3.3.1	Überblick	433
2.3.3.2	Analyse und Bewertung der Bewerbungsunterlagen	436
2.3.3.3	Einsatz weiterer Instrumente zur Vorauswahl	451
2.3.3.4	Vorstellungsgespräch	460
2.3.3.5	Testverfahren	486
2.3.3.6	Assessment-Center	493
2.3.3.7	Sonstige Instrumente	503
2.3.4	Entscheidungsphase	506
2.3.5	Rechtliche Aspekte	511
2.4	Personaleinführung (Inplacement)	516
2.4.1	Verständnis, Begründung und Problemfelder	516
2.4.2	Ziele und Einführungsstrategien	521
2.4.3	Phasen der Personaleinführung	523
2.4.4	Einarbeitungsinstrumente	530
2.5	Personaleinsatz	532
	Wiederholungsfragen zu Kapitel 2	533
3	Personalbindung	535
3.1	Verortung und Verständnis einer Querschnittsfunktion	535
3.2	Forschungsstand zur Personalbindung	542
3.3	Bindungsmanagement	545
3.4	Fazit	546
	Wiederholungsfragen zu Kapitel 3	547
4	Personalfreisetzung	549
4.1	Begriff, Objekte und Ziele der Personalfreisetzung	550
4.2	Ursachen der Personalfreisetzung	551
4.3	Planung der Personalfreisetzung	553
4.4	Alternativen der Personalfreisetzung	554
4.4.1	Überblick	554
4.4.2	Vermeidung von Personalfreisetzung	555
4.4.3	Kriterien zur Beurteilung von Alternativen der Personalfreisetzung	556
4.4.4	Alternativen der Personalfreisetzung	558
4.4.4.1	Personalfreisetzung ohne Reduktion des Personalbestands	558
4.4.4.2	Personalfreisetzung mit Reduktion des Personalbestands	565
	Wiederholungsfragen zu Kapitel 4	578
5	Personalentwicklung	579
5.1	Begriff, Objekte, Ziele, Basis	580
5.1.1	Begriff und Objekte	580

5.1.2	Ziele	584
5.1.3	Lerntheorien	586
5.1.3.1	Überblick	586
5.1.3.2	Klassische Lerntheorien	587
5.1.3.3	Theorien des organisationalen Lernens	596
5.2	Personalentwicklungskonzept	598
5.2.1	Konzeptionelle Personalentwicklung	598
5.2.2	Förderung von Selbstentwicklung	601
5.3	Prozessphasen der Personalentwicklung	603
5.3.1	Entwicklungsbedarfs- und Umfeldanalyse	603
5.3.1.1	Notwendigkeit von Analyse und Prognose	603
5.3.1.2	Erhebung des Entwicklungsbedarfs	605
5.3.1.3	Umweltanalyse und -prognose	609
5.3.2	Personalentwicklungsplanung	610
5.3.2.1	Differenzierung	610
5.3.2.2	Einstiegsqualifizierung	612
5.3.2.3	Anpassungsqualifizierung	619
5.3.2.4	Aufstiegsqualifizierung	620
5.3.3	Qualifizierungsphase	630
5.3.3.1	Auswahl der Personalentwicklungsmethoden	630
5.3.3.2	Personalentwicklung am Arbeitsplatz (»Training-on-the-Job«)	632
5.3.3.3	Personalentwicklung außerhalb des Arbeitsplatzes (»Training-off-the-Job«)	643
5.3.3.4	Personalentwicklung neben dem Arbeitsplatz (»Training-near-the-Job«)	652
5.3.3.5	Personalentwicklung entlang des Arbeitsplatzes (»Training-along-the-Job«)	656
5.3.4	Evaluation	661
5.3.4.1	Zur Notwendigkeit	661
5.3.4.2	Ziele und Funktionen	663
5.3.4.3	Ansatzpunkte	664
5.3.4.4	Evaluationsinstrumente	670
5.3.4.5	Probleme	672
5.3.5	Transfermanagement	674
	Wiederholungsfragen zu Kapitel 5	681
6	Anreizsysteme	683
6.1	Verständnis, Funktionen und Differenzierung	684
6.2	Vergütungssysteme	691
6.2.1	Grundlagen	691
6.2.2	Entgeltdifferenzierung	695
6.2.3	Entgeltformen	700
6.2.3.1	Klassische Entgeltformen	700
6.2.3.2	Variable Vergütung	709
6.2.3.3	Exkurs: Beamtenbesoldung	718
6.2.4	Sozialleistungen	719
6.2.5	Nebenleistungen	720

6.2.5.1 Allgemeine Nebenleistungen	720
6.2.5.2 Betriebliche Altersversorgung	724
6.2.5.3 Mitarbeiterbeteiligung: Erfolgs- und Kapitalbeteiligung	729
6.2.5.4 Cafeteria-Systeme	737
6.2.6 Aspekte der Führungskräftevergütung	739
6.3 Immaterielle Anreizsysteme	747
6.4 Resümee	753
Wiederholungsfragen zu Kapitel 6	754
 Teil 4	
Sekundäre Personal-Managementsysteme	755
 1 Strategisch-orientierte Personalarbeit	757
 2 Personalplanung als Rahmen	759
Wiederholungsfragen zu Kapitel 2	766
 3 Organisation des Personal-Managements	767
3.1 Problematik	767
3.2 Organisation des Personalbereichs	770
3.3 Einbindung des Personalbereichs in den Betrieb	778
3.4 Entwicklungen	782
Wiederholungsfragen zu Kapitel 3	785
 4 Personalverwaltung	787
4.1 Verständnis und Aufgaben	787
4.2 Personalinformationssysteme	792
4.3 Outsourcing von Personalverwaltungsaufgaben	795
Wiederholungsfragen zu Kapitel 4	797
 5 Personalcontrolling	799
5.1 Grundkonzept des Controllings	799
5.2 Zur Konzeption eines Personalcontrollings	800
5.2.1 Ziele, Begriff und Aufgaben	800
5.2.2 Bestandteile	802
5.2.3 Weitere Elemente	804
5.2.3.1 Strategisches und operatives Personalcontrolling	804
5.2.3.2 Ansätze und Instrumente	804
5.2.3.3 Organisatorische Einbindung	809
5.3 Grenzen	810
Wiederholungsfragen zu Kapitel 5	811

6	Arbeitsbedingungen	813
6.1	Verständnis und Gestaltungsziele	814
6.2	Ergonomische Arbeitsplatzgestaltung	817
6.3	Organisatorische Arbeitsplatzgestaltung	826
6.3.1	Aufgabengestaltung	826
6.3.2	Arbeitszeitgestaltung	831
6.4	Technologische Gestaltung	850
	Wiederholungsfragen zu Kapitel 6	854
7	Arbeitsrecht und Arbeitsbeziehungen	855
7.1	Verständnis und Überblick	855
7.2	Grundzüge des Arbeitsrechts	856
7.3	Folgen ausgewählter arbeitsrechtlicher Regelungen für die Teilsysteme des Personal-Managements	864
7.3.1	Überblick	864
7.3.2	Mitbestimmung auf individueller Ebene	865
7.3.3	Mitbestimmung auf Betriebsebene (Betriebliche Mitbestimmung)	865
7.3.4	Mitbestimmung auf Unternehmungsebene (Unternehmerische Mitbestimmung)	878
7.3.5	Mitbestimmung auf internationaler Ebene	881
	Wiederholungsfragen zu Kapitel 7	882
Teil 5		
	Spezielle Aspekte eines Personal-Managements	883
1	Strategisch-orientiertes Personal-Management	885
1.1	Zusammenhang von strategischer Führung und Personal-Management	885
1.2	Verständnisse	887
1.2.1	Differenzierung	887
1.2.2	Langfristiges Personal-Management	888
1.2.3	Strategieorientiertes Personal-Management	888
1.2.4	Strategisch-orientiertes Personal-Management	891
1.3	Personal-Management und geplanter Wandel	897
	Wiederholungsfragen zu Kapitel 1	902
2	Internationales Personal-Management	903
2.1	Zur Notwendigkeit	903
2.2	Strategien eines internationalen Personal-Managements	904
2.3	Implikationen für Personal-Managementsysteme	907
2.3.1	Grundlegendes	907
2.3.2	Personalplanung und -bedarfsdeckung	910
2.3.3	Entsendung von Expatriates und Impatriates	915
2.3.4	Personalentwicklung	921
2.3.5	Vergütungssysteme	924

2.3.6 Personalführung	926
Wiederholungsfragen zu Kapitel 2	929
3 Ethik im Personal-Management	931
3.1 Ethik im Betrieb	931
3.2 Zugänge zur Ethik	934
3.3 Personalethik	937
3.4 Wirtschaftliche versus soziale Effizienz?	941
Wiederholungsfragen zu Kapitel 3	944
Literaturverzeichnis	945
Stichwortverzeichnis	989
Die Autoren	999

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1-1:	Personal im engeren und im weiteren Sinne: Arbeitnehmergruppen.....	10
Abb. 1-2:	Entwicklungsphasen der betrieblichen Personalarbeit (seit 1948).....	16
Abb. 1-3a:	Begriffszusammenhang des Personal-Managements	16
Abb. 1-3b:	Überblick über die Personalführung i. w. S.	18
Abb. 1-3c:	Überblick über das Personal-Management	20
Abb. 1-4:	Strukturationstheorie und Personal-Management	22
Abb. 1-5:	Personalbezogene Ressourcen.....	24
Abb. 1-6:	Ressourcenarten und Kriterienanforderungen.....	26
Abb. 1-7:	Systematisierung von Erfolgsgrößen des Personal-Managements	27
Abb. 1-8:	Personal-Management als wissenschaftliche Disziplin.....	31
Abb. 1-9:	Personal-Managementsystem mit seinen Teilsystemen	33
Abb. 1-10:	Substitutionsprinzip der Mitarbeiterbehandlung.....	36
Abb. 2-1:	Grundmodell des Organizational Behaviors.....	46
Abb. 2-2:	Annahmen der Theorien X und Y nach McGregor	52
Abb. 2-3:	Sich selbst verstärkende Effekte (Theorie X- und Y-Schleifen)	53
Abb. 2-4:	Menschenbilder und organisatorische Konsequenzen nach Schein	54
Abb. 2-5:	Typen von Vorgesetzten in Bezug auf das Menschenbild.....	55
Abb. 2-6:	Vertragsarten einer Arbeitsbeziehung	57
Abb. 2-7:	Erfüllung von Verträgen und ihre Konsequenzen	60
Abb. 2-8:	Zusammenhänge von Motiv, Motivation, Volition und Verhalten	69
Abb. 2-9:	Beispielhafte Anreize und Beiträge im Rahmen der Anreiz- Beitrags-Theorie	70
Abb. 2-10:	Einflussfaktoren von Teilnahme-, Bleibe- und Austrittsentscheidungen gemäß der Anreiz-Beitrags-Theorie.....	70
Abb. 2-11:	Bedürfnispyramide nach Maslow	74
Abb. 2-12:	Zentrale Einflussfaktoren auf die Arbeits(un)zufriedenheit nach Herzberg	78
Abb. 2-13:	Grundformel des Ansatzes von Vroom u. a.....	81
Abb. 2-14:	Zusammenhänge des VIE-Modells nach Vroom.....	83
Abb. 2-15:	Formelhafte Aussagen Vrooms	84
Abb. 2-16:	Erwartungs-Valenz-Modell von Porter/Lawler.....	85
Abb. 2-17:	Prinzipien der Verteilungsgerechtigkeit.....	87
Abb. 2-18:	Zielsetzungstheorie: Wirkmechanismen und Moderatoren.....	90
Abb. 2-19:	Vergleich kognitiver Prozesstheorien.....	92
Abb. 2-20:	Rubikon-Modell	93
Abb. 2-21:	Gelernte Bedürfnisse nach McClelland	96
Abb. 2-22:	Risiko-Wahl-Modell nach Atkinson	98
Abb. 2-23:	Erfolgs- und misserfolgsmotivierte Motivation nach Atkinson	99
Abb. 2-24:	Weiners Modell der Attribution leistungsbezogener Ergebnisse	101
Abb. 2-25:	Leistungsdeterminantenkonzept	108

Abb. 2-26:	Zusammenhang von Motiv und Motivation	111
Abb. 2-27:	Motivarten.....	112
Abb. 2-28:	Kontinuum der Selbstbestimmung (intrinsische bis extrinsische Motivation).....	117
Abb. 2-29:	»Big Five«-Modell der Persönlichkeit.....	125
Abb. 2-30:	»Job Characteristics Model« nach Hackman/Oldham.....	132
Abb. 2-31:	Zustandekommen der Arbeitszufriedenheit.....	138
Abb. 2-32:	Formen der Arbeitszufriedenheit und Arbeitsverhaltensfolgen	139
Abb. 2-33:	Rahmenmodell zur Identifikation, Motivation und Remotivation	143
Abb. 2-34:	Differenzierung von formaler und informaler Gruppe	151
Abb. 2-35:	Input-Output-Modell mit zentralen Einflussvariablen der Arbeit in Gruppen	153
Abb. 2-36:	Zentrale Merkmale von Gruppen.....	157
Abb. 2-37:	Verschiedene Rollenerwartungen	161
Abb. 2-38:	Dynamik einer Konfliktepisode	166
Abb. 2-39:	Konflikthandhabungsstile	167
Abb. 2-40:	Typische Gruppenphasen im Zeitablauf	169
Abb. 2-41:	Groupthink-Modell	171
Abb. 2-42:	Richtungen der Personalführung	188
Abb. 2-43:	Formen der »Führung von unten«	190
Abb. 2-44:	Ebenen der Personalführung.....	193
Abb. 2-45:	Rahmenmodell der Personalführung.....	195
Abb. 2-46:	Funktionen und Variablen von Führungstheorien.....	199
Abb. 2-47:	Führungsstilkontinuum nach Tannenbaum/Schmidt.....	203
Abb. 2-48:	Zentrale Inhalte der Ohio-Dimensionen	204
Abb. 2-49:	Beziehungen zwischen »Consideration« und »Initiating Structure«.....	207
Abb. 2-50:	Managerial Grid (Verhaltensgitter)	208
Abb. 2-51:	Vieldimensionaler Analyseansatz von Führungssituation und -stil.....	211
Abb. 2-52:	Aussagen des Kontingenzmodells nach Fiedler	214
Abb. 2-53:	Differenzierung der Basisstile nach der Effizienz der jeweiligen Verhaltensausprägung	217
Abb. 2-54:	Situatives Führungsmodell von Hersey/Blanchard.....	218
Abb. 2-55:	Entscheidungsmodell von Vroom/Yetton	220
Abb. 2-56:	Attributionstheoretisches Modell der Reaktionen eines Führers auf schlechte Leistungen eines Mitarbeiters.....	228
Abb. 2-57:	Weg-Ziel-Theorie und ihre Elemente.....	230
Abb. 2-58:	Situationsadäquates Führungsverhalten nach House	230
Abb. 2-59:	Prozesse und Medien sozialer Kontrolle organisatorischen Handelns nach Türk	232
Abb. 2-60:	Führungssubstitute nach Kerr/Mathews/Jermier.....	234
Abb. 2-61:	Komponenten transformationaler Führerschaft	238
Abb. 2-62:	Vergleich transformationaler und transaktionaler Führung	239
Abb. 2-63:	»Full Range Leadership«-Theorie: Zusammenwirken transformationaler und transaktionaler Führung.....	240

Abb. 2-64:	»Full Range Leadership«-Theorie: Führungsstile nach Effektivität und Aktivität der Führenden	241
Abb. 2-65:	Modell des Idiosynkrasiekredit-Ansatzes der Führung.....	242
Abb. 2-66:	Ambidextre Führung: Merkmale von Exploitation und Exploration.....	244
Abb. 2-67:	Bezugsrahmen der authentischen Führung	248
Abb. 2-68:	Ausgewählte Anforderungen an Führungskräfte im virtuellen Kontext	254
Abb. 2-69:	Bezugsrahmen des »Bad Leadership«: Determinanten und Dimensionen	259
Abb. 2-70:	Führungsdilemmata nach Neuberger	262
Abb. 3-1:	Bereiche, Objekte und Instrumente der betrieblichen Personalforschung	270
Abb. 3-2:	Typen von Fragestellungen der betrieblichen Personalforschung	271
Abb. 3-3:	Differenzierung der Arbeitsmärkte mit möglichen Arbeitsmarktsegmenten Abgrenzung des Kompetenzfeldes	275
Abb. 3-4:	Unterschiedliche Altersstrukturen (am fiktiven Beispiel)	277
Abb. 3-5:	Beispiele einer umfassenden Mitarbeiterbefragung	279
Abb. 3-6:	Teilbereiche der Arbeitsforschung	286
Abb. 3-7:	Anforderungsarten des Genfer Schemas	290
Abb. 3-8:	Beispielformular für ein Anforderungsprofil.....	291
Abb. 3-9:	Item-Beispiele aus dem Fragebogen zur Arbeitsanalyse	293
Abb. 3-10:	Methodenvergleich unterschiedlicher Anforderungsanalysen.....	294
Abb. 3-11:	Standardverfahren der Arbeitsbewertung.....	296
Abb. 3-12:	Schematische Darstellung des Entgeltgruppenverfahrens.....	297
Abb. 3-13:	Schema einer Arbeitsbewertung nach dem Stufenwertzahlverfahren	299
Abb. 3-14:	Prozess der Arbeitsbewertung.....	299
Abb. 3-15:	Bewertungskriterien nach Hay	300
Abb. 3-16:	Beispiel des Stufenwertzahlverfahrens aus dem ERA zum Anforderungsmerkmal »Handlungs- und Entscheidungsspielraum«.....	302
Abb. 3-17:	Formen der personalen Eignungsforschung.....	304
Abb. 3-18:	Abgrenzung des Kompetenz- zum Qualifikationsbegriff.....	306
Abb. 3-19:	Kompetenzarten.....	308
Abb. 3-20:	Eignung: Zusammenhang zwischen Soll- und Ist-Qualifikationen	308
Abb. 3-21:	Ansätze der Eignungsbeurteilung	311
Abb. 3-22:	Prozess der situativen Verhaltensfassung und -beobachtung	314
Abb. 3-23:	Analyseebenen der Qualifikations- und Eignungsforschung.....	315
Abb. 3-24:	Überblick über Beurteilungsfehler	318
Abb. 3-25:	Fehlerhafte Deutung singulärer Personenmerkmale	321
Abb. 3-26:	360°-Beurteilung	324
Abb. 3-27:	Funktionen einer Personalbeurteilung	325
Abb. 3-28:	Leistungsbeurteilungsverfahren	328
Abb. 3-29:	Bewertungsformular eines merkmalsorientierten Einstufungsverfahrens	331
Abb. 3-30:	Beispiel einer Verhaltenserwartungsskala.....	333

Abb. 3-31:	Beispiel einer Verhaltensbeobachtungsskala (Ausschnitt)	334
Abb. 3-32:	MbO und integrierte Leistungsbeurteilung.....	336
Abb. 3-33a:	Bewertungsformular für einen Personalleiter im Rahmen eines zielorientierten Verfahrens	337
Abb. 3-33b:	Bewertungsformular für einen Personalleiter im Rahmen eines zielorientierten Verfahrens (Fortsetzung)	338
Abb. 3-33c:	Bewertungsformular für einen Personalleiter im Rahmen eines zielorientierten Verfahrens	339
Abb. 3-34:	Differenzierung des Qualifikationspotenzials.....	342
Abb. 3-35:	Prinzip der Potenzialbeurteilung.....	343
Abb. 3-36:	Verfahren zur Potenzialbeurteilung.....	344
Abb. 3-37:	»Human Resource«-Portfolio.....	348
Abb. 3-38:	Haupteinflussgrößen auf den Personalbedarf.....	351
Abb. 3-39:	Hilfsmittel der Personalbedarfsermittlungskennzahlen je nach Branche oder Abteilung	354
Abb. 3-40:	Ablauf der Personalbedarfsplanung	362
Abb. 3-41:	Fokuse einer Evaluierungsforschung.....	367
Abb. 3-42:	Mögliche Maßgrößen für eine HR-Balanced-Scorecard	370
Abb. 3-43:	HMC:21®-Modell.....	373
Abb. 3-44:	Kriterien und Kriteieneigenschaften in Bewertungsprozessen	381
Abb. 3-45:	Personalbedarfsdeckungskette i. e. S.	381
Abb. 3-46:	Interne und externe Personalbeschaffungsmethoden und -maßnahmen	383
Abb. 3-47:	Überblick über Social-Media-Plattformen im E-Rekruting (Auswahl)	396
Abb. 3-48:	Rechtsbeziehungen innerhalb der Arbeitnehmerüberlassung.....	399
Abb. 3-49:	Interne und externe Personalbeschaffungsmethoden im Vergleich	402
Abb. 3-50:	Zusammenhänge zwischen der Bestimmung von Zielgruppen und der Wahl von Personalbeschaffungsmethoden und -instrumenten	403
Abb. 3-51:	Überblick über das Personalmarketing	405
Abb. 3-52:	Prinzipielles Vorgehen zur Arbeitgeberpositionierung	407
Abb. 3-53:	Merkmale einer Arbeitgebermarke.....	411
Abb. 3-54:	Übersicht (Auswahl) über Labels und Wettbewerber zu »Guten Arbeitgebern«	418
Abb. 3-55:	Wirkungen erwartungssenkender Maßnahmen im Rahmen einer realistischen Tätigkeitsvorschau	419
Abb. 3-56:	Personalauswahlkette.....	423
Abb. 3-57:	Potenzielle Fehler bei der Personalauswahlentscheidung	424
Abb. 3-58:	Unterschiedliche Eignungsgrade.....	425
Abb. 3-59:	Ansätze zur Bewerberbeurteilung	429
Abb. 3-60:	Vorgehensweisen bei simulations- und biografischen Ansätzen (Fokus: Verhalten)	430
Abb. 3-61:	Beispielformular zur Eignungsbewertung	433
Abb. 3-62:	Instrumente der Personalauswahl (Überblick nach Phasen).....	434

Abb. 3-63:	Instrumente der Personalauswahl (Überblick nach Ansätzen der Bewerberbeurteilung)	434
Abb. 3-64:	Bewerbungsunterlagen: Zur Bedeutung formaler Kriterien bei der Vorauswahl in der Praxis.....	439
Abb. 3-65:	Bewerbungsschreiben und -foto: Zur Bedeutung bei der Vorauswahl in der Praxis	441
Abb. 3-66:	Potenzielle Fehlinterpretationen bei der Lebenslaufanalyse	443
Abb. 3-67:	Lebenslaufanalyse: Bewertungskriterien aus Sicht der Praxis	444
Abb. 3-68:	Zeugnisanalysen u. Ä.: Bewertungskriterien aus der Sicht der Praxis.....	448
Abb. 3-69:	Zur Aussagekraft von Bewerbungsunterlagen (Zusammenfassung)	451
Abb. 3-70:	Prinzipien zweckmäßiger Auswahlinterviews	463
Abb. 3-71:	Prozess der sozialen Urteilsbildung im Auswahlinterview	463
Abb. 3-72:	Arten von Vorstellungsgesprächen.....	465
Abb. 3-73:	Prognostische Validität unstrukturierter und strukturierter Einstellungsinterviews.....	466
Abb. 3-74:	Verhaltensdreieck des biografischen und des situativen Interviews	472
Abb. 3-75:	Situatives Problem und situative Fragen	473
Abb. 3-76:	Beispielhafte Fragekomplexe von biografischen Interviews.....	477
Abb. 3-77:	Biografische Fragen zur Anforderungsdimension »Teamfähigkeit«.....	478
Abb. 3-78:	Situative und biografische Interviews.....	479
Abb. 3-79:	Interviewmodule des multimodalen Interviews	481
Abb. 3-80:	Beispiel einer Checkliste für einen idealtypischen Interviewablauf.....	485
Abb. 3-81:	Überblick über ausgewählte Testverfahren	492
Abb. 3-82:	Grundprinzipien der Assessment-Center-Technik.....	494
Abb. 3-83:	Ablauf eines Gruppen-Assessment-Centers.....	498
Abb. 3-84:	Simulationsorientierte Verfahrensarten (des Assessment-Centers)	499
Abb. 3-85:	Taxonomie für biografische Daten.....	505
Abb. 3-86:	Eignungsfeststellung: Fit auf mehreren Ebenen.....	509
Abb. 3-87:	Externe Personalbeschaffung und Personalauswahl – Zentrale rechtliche Aspekte	512
Abb. 3-88:	Zentrale rechtliche Regelungen der externen Personalbeschaffung.....	513
Abb. 3-89:	Zentrale rechtliche Regelungen der Personalauswahl.....	514
Abb. 3-90:	Fragerecht des Arbeitgebers	515
Abb. 3-91:	Verständnis und Prozess der Personaleinführung i. w. S.	524
Abb. 3-92:	Zentrale Aspekte der Personaleinführung i. e. S.	527
Abb. 3-93:	Personalbindung und Bindungsmanagement	537
Abb. 3-94:	Bindungsportfolio auf Basis von Kompetenz- und Potenzialeinschätzungen.....	540
Abb. 3-95:	Beispielhaftes Konzept eines Bindungsmanagements	546
Abb. 3-96:	Phasen der Personalfreisetzung	554
Abb. 3-97:	Alternativen der Personalfreisetzung.....	558
Abb. 3-98:	Regelungen zur Kurzarbeit.....	563
Abb. 3-99:	Einordnung der Personalentwicklung	583
Abb. 3-100:	Überblick über lerntheoretische Ansätze.....	587

Abb. 3-101:	Prozess des Modell-Lernens	591
Abb. 3-102:	System der Personalentwicklung.....	599
Abb. 3-103:	Überblick zu Ermittlungsverfahren des Personalentwicklungsbedarfs	605
Abb. 3-104:	Instrumente zur Bedarfsanalyse und -prognose	607
Abb. 3-105:	Teilbereiche und Richtungen der Personalentwicklung	611
Abb. 3-106:	Das duale System der Berufsausbildung	615
Abb. 3-107:	Varianten des dualen Studiums.....	616
Abb. 3-108:	Laufbahnformen (Karriereentwicklungsmöglichkeiten).....	624
Abb. 3-109:	Charakteristik traditioneller und neuer Karrieremodelle	630
Abb. 3-110:	Methoden und Instrumente der Personalentwicklung	631
Abb. 3-111:	Varianten des Understudy-Instruments.....	634
Abb. 3-112:	Unterweisung nach der Vier-Stufen-Methode	635
Abb. 3-113:	Grundformen der Arbeitsfeldstrukturierung	637
Abb. 3-114:	Gestaltungsparameter von Job Rotation	640
Abb. 3-115:	Vergleich alternativer Personalentwicklungsmaßnahmen.....	652
Abb. 3-116:	Formen des Coachings.....	658
Abb. 3-117:	Prozess des Coachings.....	659
Abb. 3-118:	Evaluationsebenen und -bereiche.....	667
Abb. 3-119:	Modell der Transferlücke	675
Abb. 3-120:	Phasen der Transfersicherung.....	678
Abb. 3-121:	Transferprobleme und -hemmnisse: Beispiele.....	679
Abb. 3-122:	Transfermodell	680
Abb. 3-123:	Begründungen für den Nichteinsatz eines Transfermanagements	681
Abb. 3-124:	Ebenen von Anreizsystemen.....	684
Abb. 3-125:	Anreizarten	686
Abb. 3-126:	Funktionen betrieblicher Anreizsysteme	688
Abb. 3-127:	Betriebliches Anreizsystem und seine Elemente	689
Abb. 3-128:	Überblick über die Kategorien der Personalkosten.....	693
Abb. 3-129:	Prinzipien der Entgeltgerechtigkeit.....	699
Abb. 3-130:	Entgelt- und Stückkostenverlauf bei Zeitlohn	701
Abb. 3-131:	Tarifliche Entgeltgruppen (am Beispiel vom ERA-Pfalz).....	703
Abb. 3-132:	Arten von Zusatzprämien.....	707
Abb. 3-133:	Differenzierung erfolgs- und leistungsorientierter Vergütungssysteme	711
Abb. 3-134:	Zur Variabilität von Vergütungen.....	713
Abb. 3-135:	Alternative Formen der Entgeltsteigerung.....	714
Abb. 3-136:	Generelle Probleme variabler Vergütung.....	715
Abb. 3-137:	Verdrängungseffekt.....	717
Abb. 3-138:	Beispielhafte Amtsbezeichnungen nach Besoldungsordnungen	719
Abb. 3-139:	Arten betrieblicher Zusatzleistungen (Auswahl).....	723
Abb. 3-140:	Gestaltungsformen der betrieblichen Altersversorgung.....	726
Abb. 3-141:	Elemente und Gestaltungsformen von Erfolgs- und Kapitalbeteiligungssystemen	732
Abb. 3-142:	Anreizkonflikte.....	737
Abb. 3-143:	Bandbreitenmodell	741

Abb. 3–144:	Bemessungsgrundlagen der Managemententlohnung.....	744
Abb. 3–145:	Anreizbedingungen: Zweifache Wirkung.....	748
Abb. 4–1:	Integrierte Personalplanung.....	761
Abb. 4–2:	System der Personalplanung.....	762
Abb. 4–3:	Potenzielle Einsatzbereiche der Künstlichen Intelligenz (KI) im Personal-Management.....	764
Abb. 4–4:	Verrichtungsorientierte Primärorganisation des Personalressorts	771
Abb. 4–5:	Objektorientierte Primärorganisation des Personalressorts (Referentenmodell)	773
Abb. 4–6:	Rangorientierte Primärorganisation des Personalressorts (integriertes HR-Geschäftsmodell)	774
Abb. 4–7:	Generelle Vor- und Nachteile der Grundformen der Innenstrukturierung des Personalbereichs	775
Abb. 4–8:	Rollenmodell des Personalbereichs nach Ulrich	779
Abb. 4–9:	Einbindung des Referentensystems in den Gesamtbetrieb	780
Abb. 4–10:	Wertschöpfungscenter »Personal«	783
Abb. 4–11:	Grundaufbau einer digitalen Personalakte.....	789
Abb. 4–12:	Allgemeine Vor- und Nachteile des externen Outsourcings	797
Abb. 4–13:	Beispiele inputorientierter Kennzahlen	802
Abb. 4–14:	Ebenen des Personalcontrollings.....	804
Abb. 4–15:	Aufgaben, Phasen, Ziele und Kennzahlen der Personalbedarfsdeckung.....	807
Abb. 4–16:	Übersicht über die Arbeitsbedingungen und ihre Einflussfaktoren	815
Abb. 4–17:	Bereiche der ergonomischen Arbeitsplatzgestaltung	818
Abb. 4–18:	Zusammenhang zwischen (Personal-)Arbeit und Gesundheit	829
Abb. 4–19:	Grundsätzliche Regelungen des Arbeitszeitgesetzes (Stand 2021).....	832
Abb. 4–20:	Prinzipielle Formen flexibler Arbeitszeitgestaltung	834
Abb. 4–21:	Starre und flexible Arbeitszeitvariationen.....	835
Abb. 4–22:	Übersicht über Arbeitszeitmodelle	836
Abb. 4–23:	Zentrale Vor- und Nachteile flexibler Arbeitszeitstrukturen.....	837
Abb. 4–24:	Beispiel eines Arbeitszeitkontos mit Ampelsystem	839
Abb. 4–25:	Arbeit und Arbeitsplätze 4.0.....	854
Abb. 4–26:	Überblick über die deutsche Arbeitsrechtsordnung	857
Abb. 4–27:	Wahl und Zusammensetzung des Betriebsrats.....	867
Abb. 4–28:	Rechte des Betriebsrats im Überblick	868
Abb. 4–29:	Gegenstände betrieblicher Mitbestimmung	869
Abb. 4–30:	Überblick über die zentralen Regelungen der Gesetze zur Mitbestimmung auf Unternehmensebene.....	880
Abb. 5–1:	Michigan-Konzept des »Strategic Human Resource Managements«	889
Abb. 5–2:	Personalorientierung bei unterschiedlichen Strategien	890
Abb. 5–3:	Harvard-Konzept des »Human Resource Managements«	891
Abb. 5–4:	Personal-Management und strategische Entscheidungen	892
Abb. 5–5:	Modell eines strategischen »Human Resource Cycle«	893

Abb. 5-6:	ERPG-Modell und Personalstrategien	906
Abb. 5-7:	Kulturdimensionen nach Hofstede	909
Abb. 5-8:	International qualitativ unterschiedlicher Personalbedarf	911
Abb. 5-9:	Konsequenzen unterschiedlicher Personalbeschaffungsstrategien	912
Abb. 5-10:	Formen des Auslandseinsatzes von Expatriates und Impatriates.....	916
Abb. 5-11:	Idealtypischer Entsendeprozess.....	918
Abb. 5-12:	Erfolgsperspektiven in der Reintegrationsforschung.....	921
Abb. 5-13:	International unterschiedliche Personalentwicklung.....	922
Abb. 5-14:	Internationale Vergütungssysteme: Tendenzaussagen zur Ausrichtung.....	925
Abb. 5-15:	Zusammenfassender Überblick über die Führungsdimensionen nach Clustern.....	928
Abb. 5-16:	Beispielhafte Maßnahmen zur kulturellen Verankerung der Internationalität.....	929
Abb. 5-17:	Ebenenmodell der Ethik	932

Teil 1

Grundlagen des Personal- Managements

1 Grundlegung

LEITFRAGEN

- In welchen Betriebsformen und bei welchen Betriebsgrößen ist Personalarbeit eigentlich relevant?
- Welche verschiedenen »Stakeholder« hat die betriebliche Personalarbeit, und welche Interessen verfolgen diese?
- Was ist eigentlich Humankapital?
- Wer zählt zum Personal?

TERMINOLOGIE

Terminus, Begriff und Definition

Im alltäglichen Sprachgebrauch – auch an der Hochschule – werden die Ausdrücke »Terminus/Termini«, »Begriff« und »Definition« immer wieder synonym, durcheinander, uneinheitlich, inkonsistent und/oder ungenau verwendet. Dabei ist es ganz einfach:

Terminus ist der sprachliche Ausdruck (die »Unternehmung«), *Begriff* der damit verbundene Sinngehalt (»Die Unternehmung ist ein sozio-technisches System, das im Wesentlichen erwerbswirtschaftliche Ziele verfolgt.«). Ein solcher Begriff wird mithilfe einer *Definition* sprachlich eingeführt – indem der gerade angeführte Satz zur Unternehmung inhaltlich formuliert wird. Eine *Begriffsexplikation* erläutert schriftlich den definierten Begriff – entweder indem auf die einzelnen Begriffsinhalte eingegangen wird und/oder im Vergleich zu anderen Begriffen die Sinnhaftigkeit des gewählten Begriffs erarbeitet wird. Ein *Begriffssystem* schließlich ist die komplementäre Zu-, Über- und Unterordnung verschiedener, zueinander in Beziehung stehender Begriffe (z. B. Betrieb, Unternehmung, Industrieunternehmung; Beurteilung, Leistungsbeurteilung, Leistungsbewertung).

Warum legt man Wert auf eine solche Differenzierung? Nun, die sprachliche Vielfalt ist in jeder Sprache enorm. Beispielsweise wird in der Betriebswirtschaftslehre, wenn von »Unternehmungen« gesprochen wird, eine Vielzahl an Termini verwendet: Unternehmung, Unternehmen, Betrieb, Organisation, Firma ... Diese verschiedenen Termini können durchaus alle den gleichen Begriffsinhalt haben (= das Gleiche mit unterschiedlichen Bezeichnungen meinen). Sie können aber auch jeweils etwas anderes ausdrücken (Beispiel: Betrieb meint etwas anderes als Unternehmung.). Wenn zwei (oder mehr) Personen sich miteinander verständigen wollen, dann ist es sinnvoll, dass jeder weiß, was der andere mit bestimmten Ausdrücken meint. Es geht weniger um sprachliche Vereinheitlichung, sondern vor allem um gegenseitiges Verständnis. In einem Lehrbuch – als zunächst einseitiger Kommunikationsversuch – liegt die Last vor allem bei den Autoren. Diese sollten zentrale Termini und Begriffe explizit aufgreifen und erläutern, wie sie von ihnen verstanden und verwendet werden. Der Leser ist dabei nicht gezwungen, die gleichen Termini und Begriffe zu ver-

wenden. Er versteht sie aber – sofern es eine explizite, systematisch angewendete und komplementäre Verwendung hiervon gibt (vgl. Becker, F. G., 2004a, S. 86 ff.).

Die Inhalte des vorliegenden Textes beruhen auf der Annahme, dass »gutes« respektive situationsangemessenes Personal-Management einen Beitrag zur betrieblichen Zielerreichung leistet. Diese Auffassung ist weit verbreitet, nicht jedoch die Ansichten hinsichtlich der Größe und Bedeutung dieses Beitrags. Hier wird die *Überzeugung* vertreten, dass der Zielerreichungsbeitrag des Personal-Managements (als betriebliche Tätigkeit) im Zusammenwirken mit den Mitarbeitern (als betriebliche Ressource) ein wesentlicher ist. Eindeutig belegen kann man ehrlicherweise – trotz mancher empirischen Studien (vgl. Gmür/Schwerdt, 2005; Eisenhardt, 2012; Jiang et al., 2012; Stock-Homburg/Herrmann/Bieling, 2009; Lee/Chen/Chen, 2018; Stock-Homburg/Groß, 2019, S.35 ff.) – diese Überzeugung nicht. Die Einflussfaktoren in der Realität sind so vielfältig und vor allem interdependent, dass man weder eine solche Annahme eindeutig »beweisen« noch widerlegen kann.

Betriebe: Formen
und Größen

In weiten Teilen der Betriebswirtschaftslehre werden als Betriebe alle diejenigen Institutionen bezeichnet, in denen aufgrund einheitlicher Planung Aktivitäten zur Erreichung der Ziele dieser Institutionen durchgeführt werden. Die Weite der Begriffsfassung bringt es mit sich, dass eine große Vielzahl von Betriebsformen existiert: Private und öffentliche Haushalte zählen ebenso dazu wie Unternehmungen, Vereine, Verbände, militärische, kulturelle, soziale und kirchliche Einrichtungen sowie andere Formen von Non-Profit-Organisationen. Diese weite Fassung erweist sich auch für das in diesem Buch zu behandelnde Problemfeld als zweckmäßig: Tätigkeiten und Probleme des Personal-Managements treten grundsätzlich in jeder Betriebsform auf, sobald mehrere für die Erfüllung der betrieblichen Ziele angestellte Personen beschäftigt werden. Sicherlich gibt es Unterschiede zwischen solchen Unternehmungen und verschiedenen Non-Profit-Organisationen, die unterschiedliche Ausprägungen von personellen Teilsystemen zur Folge haben. Solche Unterschiede bestehen aber auch zwischen kleineren und größeren Betrieben, zwischen Dienstleistungs- und Industriebetrieben, zwischen Chemie- und Maschinenbaubetrieben usw. Die Situationsbedingungen und entsprechend passende personelle Ausprägungen sind unterschiedlich, die Grundsätze der Personalarbeit sind allerdings für alle gleich. Von daher bezieht sich der Text hier prinzipiell auf alle Betriebe.

TERMINOLOGIE

Betrieb, Unternehmen, Unternehmung, Organisation ...?

Letztlich ist es wohl eine »Geschmacksfrage«, welche der obigen Termini wie definiert und in ein Begriffssystem eingebracht (oder auch nicht) werden. Wir orientieren uns hier daran, dass Betriebe (synonym dazu: Organisationen im institutionellen Sinne) den Oberbegriff darstellen. Unternehmungen stellen als erwerbswirtschaftlich orientierte Betriebe eine Unterform dar. Prinzipiell richtet sich das Buch an alle Betriebe, schließlich beschäftigen sie alle Personal. Personal-Management in Unternehmungen als erwerbswirtschaftliche Institutionen gestaltet sich allein aufgrund der systemimmanenten Zielsetzung der Gewinnerzielung in manchen Bereichen

etwas anders als in anderen Betriebsformen. Hierauf wird an der einen und anderen Stelle eingegangen.

Aus einer Prägung der Autoren durch die Kosiolsche Schule und Gewohnheit wird in diesem Lehrbuch der Terminus »Unternehmung« verwendet. Damit wird keine begriffliche Differenzierung zum Terminus »Unternehmen« angestrebt. Beide werden hier als Synonym betrachtet.

Es gibt nun eine Fülle von situationalen, sozio-kulturellen, persönlichkeitspezifischen und anderen Bedingungen, die dafür maßgebend sind, dass Bestimmungsfaktoren für das Zustandekommen menschlicher Leistungen und der zugrundeliegenden Personalarbeit in verschiedenen Betrieben unterschiedliche Ausprägungen annehmen. Andererseits gibt es auch eine Reihe von wichtigen Merkmalen, die für eine Vielzahl von Betrieben in gleichem Maße zutreffen. Sie sind im Folgenden herauszuarbeiten, um eine Ausgangsbasis für den Grundansatz des Buches zu schaffen. Situationsspezifische Besonderheiten sollen dabei allerdings nicht gänzlich außer Betracht bleiben.

Situations-
bedingungen

Für Managementtätigkeiten im Sinne eines Personal-Managements ist die Zielorientierung von Bedeutung, unter der alle Aktivitäten zur Aufgabenerfüllung für die Institution »Betrieb« geschehen. Eine jede Institution, in der eine Mehrzahl von Personen tätig ist, wird gegründet und fortgeführt, damit ihre Ziele – Ziele der Institution also – erreicht werden: Ein Theater als Prototyp für eine kulturelle Einrichtung will Stücke für ein interessiertes Publikum aufführen, ein karitativer Verband will bestimmte soziale Leistungen erbringen, eine militärische Einheit soll die Sicherheit eines bestimmten Territoriums und der in ihm lebenden Bewohner schützen, eine Behörde der staatlichen Verwaltung erbringt genau definierte Dienstleistungen für die Bürger, eine Unternehmung setzt produzierte Güter und/oder Dienstleistungen an Nachfrager ab. Ziele dieser Art, d. h. hinsichtlich dessen, was eine Institution hervorbringt, werden traditionell *Sachziele* (oft synonym: Leistungsziele) genannt (vgl. Kosiol, 1966, S. 45f.).

Zielorientierung
unabhängig

Sie aber sind nicht die einzige Zielkategorie: Hinzu kommen sogenannte *Formalziele* (oft: finanzwirtschaftliche Ziele), die das *Wie* der Leistungserstellung in verschiedenen Unterformen betreffen. (1) Diejenigen Ziele, die in diesem Sinne ein bestimmtes Verhältnis zwischen den Einsatzgütern zur Leistungserstellung und dem Leistungsergebnis (bzw. deren jeweiligen Geldgegenwerten) als einzuhalten oder anzustreben definieren, werden *Erfolgsziele* genannt. Darunter versteht man das Handeln nach dem Wirtschaftlichkeitsprinzip, konkreter: Kostendeckung, Gewinnerzielung, Umsatz, Rentabilität u. Ä. Ein Erfolgsziel ist als Grundmaxime in aller Regel vorgeschrieben, gleichgültig, ob Institutionserhaltung trotz Zielverfehlung garantiert ist (z. B. bei Behörden). (2) Für erwerbswirtschaftlich tätige Betriebe wird die Erfüllung eines weiteren Formalziels verlangt: die Aufrechterhaltung der Liquidität (*Liquiditätsziel*). (3) Hinzufügen könnte man noch *Humanziele*, die auf die aktive Verfolgung personenspezifischer Wünsche ausgerichtet sind. In diesem Sinne würden die Mitarbeiter nicht – nur – als Mittel (= Objekte) zum Zweck, sondern auch als Subjekte betrachtet.

Sach- und
Formalziele

TERMINOLOGIE

Personal, Humanressource und/oder Humankapital

Viel wurde und wird diskutiert, um die Bedeutung und die Angemessenheit der Termini »Personal«, »Humanressource« und »Humankapital« zu beurteilen. Es ist für viele selbstverständlich, dass Menschen kein Humankapital sind. Die damit verbundene »Geringschätzung« des Subjekts »Mensch« als bloßes Objekt anderer, wird ethisch-moralisch verworfen. Auch Humanressource klingt für viele alles andere als menschlich. Wer möchte dies schon sein? Rein abstrakt – vor allem aus der Sicht des ökonomisch Verantwortlichen – betrachtet, auf einer theoretisch basierenden Idee fußend, treffen diese Termini sehr gut das, was gemeint ist. Qualifikationen und Motivationen der beschäftigten Menschen sind nun einmal ein bzw. das wesentliche Kapital von Unternehmungen. Sie sind vielfach die entscheidende Ressource, um im Wettbewerb besser als andere dazustehen – auf Unternehmungs- wie auf Staatsebene. Aber: Sprache wirkt, und wenn sie vorwiegend negativ wirkt, dann sollte man sie vermeiden. Wir sprechen daher von Personal – meinen aber durchaus die Ressource, die das Humankapital des Betriebs darstellt.

Solche Zielmehrheiten, die von Institutionen verfolgt werden, können Zielkonzeptionen genannt werden (vgl. Schmidt, 1969, S. 4 ff.). Dass es demnach Ziele der Institutionen gibt, erscheint unzweifelhaft. Für ihr Erreichen müssen zwar diejenigen Personen Sorge tragen, die für die und in der Institution tätig sind, sie müssen sie also wenigstens akzeptieren. Trotzdem sind sie nicht von ihnen als Einzelpersonen für sich selbst verfolgte individuelle Zielsetzungen. Auch wenn betriebliche Mitarbeiter sich mit Zielen des Betriebs identifizieren sollten, verfolgen sie diese dennoch nicht für sich selbst, sondern für die Institution (Ziele des Betriebs, Ziele für den Betrieb, individuelle Ziele; vgl. Kirsch, 1969, S. 668 f.).

TERMINOLOGIE

Mensch, Mitarbeiter, Organisationsmitglied und/oder Arbeitnehmer?

Heutzutage spricht man nicht nur in Betrieben von »Menschen«, wenn man die beschäftigten Arbeitnehmer meint. Inhaltlich ist dies treffend, allein schon, um dadurch indirekt treffender auf die besondere »Ressource« einzugehen. Zum einen sind Menschen anders als die beherrschbareren anderen Ressourcen wie Maschine, Geld und Boden. Sie (re-)agieren sehr unterschiedlich, vielfach nicht vorhersehbar und auf Grundlage einer Vielzahl an interdependenten Variablen. Zum anderen wird so unmittelbar auch die ethische Komponente angesprochen. Im Umgang mit Menschen sind nicht nur juristische Normen zu beachten, sondern auch ethisch-moralische Grundsätze. Letzteres ist eine Gratwanderung zwischen der treffenden Betrachtung des Menschen als Objekt bzw. als Mittel (bzw. Mitarbeiter) und der Akzeptanz des Menschen als Subjekt (bzw. als Ebenbürtiger). Dennoch: Wenn jemand von »Mensch« spricht, dann meint er nicht unbedingt *den* Menschen. »Es klingt nur moderner.« Im Einzelfall sollte man schauen, ob den Worten auch Taten folgen.

Diese Argumentation folgt dem Paradigma der traditionellen Managementlehre: dem Zielmodell, das mit der Bestands- bzw. Überlebenssicherung als oberste Grundmaxime der Unternehmungspolitik verknüpft ist. Insofern wird vornehmlich die betriebliche langfristige Sicht mit einer Berücksichtigung von vertretbaren Stakeholder-Interessen und nicht eine – oft kurzfristig orientierte – Eigentümersicht (enge, kurzfristig orientierte Shareholder-Perspektive) vertreten. Dieses Verständnis des *Stakeholder-Ansatzes* ist allerdings nahezu identisch mit einem langfristig orientierten Shareholder-Ansatz. Um ihn jedenfalls umsetzen zu können, bedarf es zunächst der Kenntnis der entsprechenden Interessen sowie danach eines Entscheidungsprozesses, in welchem – unter Wahrung eigener Interessen – ein Abgleich erfolgt. Dies trifft selbstverständlich auch in personalwirtschaftlichen Fragen zu.

Stakeholder
und Bestands-
sicherung

WISSENSWERTES

Interessengruppen des Personal-Managements (»Stakeholder«)

Ansprüche an die Ausgestaltung eines betrieblichen Personal-Managements werden von verschiedenen inner- wie außerbetrieblichen Interessengruppen (= »Stakeholder«, Anspruchsgruppen) direkt und indirekt gestellt. Sie alle haben je nach Situation und Fragestellung unterschiedlichen, in Grenzen auch berechtigten Einfluss:

- Mitarbeiter (interessiert an Entgelt, sozialer Sicherheit, sozialen Kontakten, Aufstiegsmöglichkeiten, guten Arbeitsbedingungen etc.),
- Führungskräfte (interessiert an Entgelt, Sozialprestige, Machtpositionen, Aufstiegsmöglichkeiten etc.),
- bestimmte Mitarbeitergruppen (zur Durchsetzung von Gruppenzielen, bspw. im Hinblick auf die Gruppenzusammensetzung und die Stellung im Betrieb),
- Eigentümer (interessiert an Rentabilität, Vermögenssicherung und -zuwachs, Einfluss auf die Unternehmungsführung),
- Fremdkapitalgeber (interessiert an Zinserträgen und Kapitalsicherung),
- Kunden (interessiert an Qualität zu günstigen Preisen, gesicherter Warenversorgung, guter Beratung, gutem Service etc.),
- Kommunen (interessiert an Abgaben, Steuern, Bereitstellung von Arbeitsplätzen),
- Staat (interessiert an Abgaben, Steuern, Einhaltung gesetzlicher Vorschriften),
- Gewerkschaften (interessiert an der Durchsetzung gewerkschaftlicher Forderungen und der Tarifverträge),
- Arbeitgeberverbände (interessiert an der Berücksichtigung der Verbandsinteressen).

Betriebe sehen sich nicht nur Anforderungs- und Problemdruck seitens ihrer Leistungsträger, ihrer Abnehmer und ihrer Wettbewerber ausgesetzt, sondern zudem auch anspruchsvollen Erwartungen seitens Kapitaleignern, Aktienanlegern und Börsenanalysten, und zwar bezüglich ihrer erzielten und erzielbaren Rendite, des Shareholder Value und – oft mit diesen verbunden – ihrem Sachziel. Dem Bestreben, eine hohe Rendite zu halten bzw. zu erreichen, wird allenthalben der immer wieder weltweit rollende Welle von Unternehmungsfusionen, -zusammenschlüssen und -kooperationen zugeschrieben. In ihrem Gefolge – und dies ist eine weitreichende Konsequenz für die Struktur, Planbarkeit und Sicherheit der Erwerbsarbeit – sehen sich viele hiervon betroffene Arbeitgeber nicht mehr

Anforderungen
der Stakeholder

(wie in der Vergangenheit) in der Lage, langfristig sichere Beschäftigungen und Karrieren zu bieten, was noch im 20. Jahrhundert ein Novum darstellte. Das ist gleichbedeutend damit, dass der sogenannte »implizite Vertrag« (in dem der Arbeitgeber Arbeitsplatzsicherheit bietet, der Arbeitnehmer im Gegenzug Loyalität zu »seiner« Firma beweist) mehr und mehr in Fortfall kommt. Zweifellos bleibt von diesem Umstand auch das Personal-Management, seine Fristigkeit und Planbarkeit, nicht unberührt.

»Die Zeit
verlängert sich
für diejenigen,
die sie zu nutzen
wissen.«
Leonardo da Vinci

In der Betriebswirtschaftslehre (und bei ökonomisch verantwortlichen Personen in Betrieben – unabhängig von ihrer Profession) interessieren Menschen nicht primär vom anthropologischen, philosophischen o.ä. Standpunkt aus. Ausgangspunkt, sie in die Betrachtung ökonomischer Zusammenhänge (respektive Effizienz wie Effektivität) einzubeziehen, ist der von ihnen geleistete Beitrag zur Erreichung der betrieblichen Ziele. Er wird erbracht durch *Arbeit*. Dies ist schlicht ein Mittel zur betrieblichen Zielerreichung. Insofern sind auch Mitarbeiter, ebenso wie andere Ressourcen, Mittel zum Zweck – wenngleich aufgrund ethisch-moralischer Überlegungen und verhaltenswissenschaftlicher Erkenntnisse sehr besondere Mittel.

Effektivität (Erfolg) = Ein (idealtypischerweise sinnvolles) Ziel wird wirksam erreicht.

Effizienz = Das Ziel wird wirtschaftlich (absolut und relativ vertretbar hinsichtlich des eingesetzten personellen, sachlichen und/oder finanziellen Aufwands) erreicht.

MEINUNG

»Der Mensch ist Mittelpunkt!« versus »Der Mensch ist Mittel! Punkt«

Oswald Neuberger hat 1990 mit seiner gut begründeten These »Der Mensch ist Mittel! Punkt« eine heftige Diskussion innerhalb der wissenschaftlichen wie betrieblichen Personalforschung ausgelöst – und dies mit gutem Grund. Hierbei ging es sicherlich auch um die Problematik, dass viele Verantwortliche – ohne eine nähere offene Diskussion – entweder von einer Pflicht der Betriebe ausgingen, Mitarbeiterinteressen zumindest gleichgewichtig zu betrieblichen Zielen zu betrachten oder ebenso unkritisch die unbedingte Unterordnung individueller unter gesamtbetrieblichen Interessen zu sehen. Der von den obigen Thesen ausgehende Impuls trug erheblich dazu bei, diese Fragestellung zu thematisieren und sich eine eigene Position zu verschaffen (vgl. Neuberger, 1990, 2005; Rieckmann, 1990). Wir gehen, das zeigen bereits die obigen Formulierungen, von dem Mittelcharakter der Mitarbeiterschaft in Arbeitsorganisation aus. Es handelt sich dabei aber um ein besonders Mittel, bei dem nicht nur die Besonderheiten der menschlichen Natur (s. Teil 2), sondern auch ethisch-moralische Aspekte (s. Teil 5, Kap. 3) zu berücksichtigen sind.

»Der Mensch als
Mittel. Oder als
Mittelpunkt!«
Oswald Neuberger

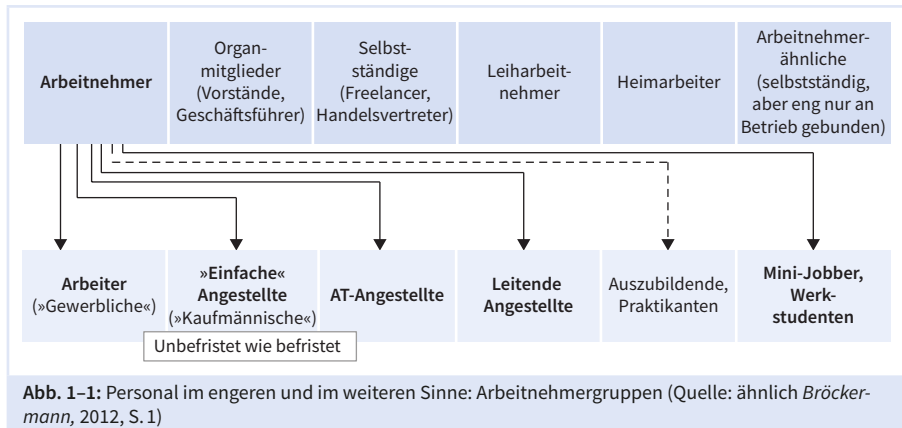
Auf sehr lange Sicht ist wohl die Humanität wichtiger; die Frage, ob der Mensch in einer bestimmten Gesellschaft gerne lebt oder nicht, ist bedeutender als die Höhe der Rentabilität – so unsere persönliche Meinung (als Mensch, nicht als Wissenschaftler; denn in der letztgenannten Rolle lässt sich dieses Werturteil nicht belegen). Wird diese Prioritätenbildung für die beiden Leitideen akzeptiert, so wären Schritte hin zu einer durchaus humanen Arbeitswelt zu unternehmen, wo sie möglich sind unter Abwägung ihrer Konse-

quenzen. Dies bedeutet letztlich, dass Rentabilitätseinbußen insgesamt verkraftbar sein müssten (etwa in dem Sinne, dass sie nicht zu einer Selbsterstörung der Wirtschaft führen mit verbreiteten Arbeitsplatzverlusten, weil deren Nachteile für die Betroffenen größer sein dürften als das Ausführen einer unbefriedigenden Arbeit, wie Erkenntnisse der Arbeitslosenforschung deutlich aufzeigen). Allerdings wird es schwierig, die Rentabilität hier zu ermitteln; kurzfristig kann sie anders ausfallen als langfristig. Zudem sind externe Effekte und ihre Rückwirkungen zu beachten. Die Diskussion zur Unternehmungs- und Personalethik im Verlauf dieses Lehrbuchs greift die Fragestellung wieder auf.

Personal im engen Sinne sind alle aktuellen, im Betrieb unbefristet wie befristet via Dienstvertrag eingestellten Arbeitnehmer und zwar aus unterschiedlichen Personalsegmenten: kaufmännische Arbeitnehmer (Angestellte), gewerbliche Arbeitnehmer (Arbeiter), außertarifliche Angestellte (kurz: AT-Angestellte; s. Teil 2, Kap. 2.3), Leitende Angestellte, geringfügig Beschäftigte (Mini-Jobber) und Werkstudenten.

Personal im weiteren Sinne sind – neben den genannten Gruppen – auch Auszubildende und Praktikanten (als Lernende, nicht als Arbeitnehmer), Vorstände und/oder Geschäftsführer (als Organmitglieder und Vertreter des Betriebs) sowie – im Allgemeinen via Werkvertrag – Leiharbeiter (als temporär eingesetzte, wenngleich nicht arbeitsvertraglich beim eigenen Betrieb, sondern bei einem Personalleasingbetrieb angestellte Personen), Heimarbeiter, Freelancer (Selbstständige im betrieblichen Auftrag bei der Leistungserstellung tätig) und arbeitnehmerähnliche Personen »Scheinselbstständige«, überwiegend nur für den Betrieb tätig).

Doch wer ist überhaupt *Arbeitnehmer* – also menschliches »Objekt« der betrieblichen Personalarbeit? Diese Frage ist gar nicht so einfach zu beantworten, gerade wenn man umgangssprachliche, juristische und real-faktische Aspekte mitberücksichtigen möchte. Es ist zumindest leicht, verschiedene Kategorien von Arbeitnehmergruppen und arbeitnehmerähnlichen Gruppen zu bilden. Abbildung 1 vermittelt einen Einblick in diese Thematik. Objekte der betrieblichen Personalarbeit sind insbesondere die verschiedenen Arbeitnehmergruppen. Allerdings sollte man dadurch nicht grundsätzlich Leiharbeiternehmer von einzelnen personalwirtschaftlichen Aktivitäten ausschließen. Personalführung ist für sie ebenso notwendig wie für andere Organisationsmitglieder, oft auch Personalentwicklung. Auch Organmitglieder müssen ausgesucht, ggf. vorab qualifiziert, vergütet etc. werden. Auch hier sind personalwirtschaftliche Aktivitäten notwendig, wenngleich besondere. Dies trifft ebenso auf außertarifliche Arbeitnehmer (ATler) (s. u.) und Leitende Angestellte (s. Teil 3, Kap. 7.3.3) zu. Eine Sonderrolle kommt den weiteren Auszubildenden und Praktikanten (anders dagegen: Werkstudenten) zu. Einerseits haben sie befristete Vertragsverhältnisse, andererseits sind sie nicht zum Arbeiten, sondern zum Lernen eingestellt. Sie sind also keine wirklichen Arbeitnehmer, dennoch Objekte betrieblicher Personalarbeit. All dies führt auch zur Notwendigkeit einer – später noch darzustellenden (s. Teil 2, Kap. 2.3) – differenziellen, d. h. gruppenspezifischen Personalarbeit.



WISSENSWERTES

»Arbeitnehmer, Angestellte, Arbeiter, Mini-Jobber«

»Während in neueren Gesetzen ohne Konkretisierung von »Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern« die Rede ist ..., sprechen ältere Gesetze nur von Arbeitnehmern, umschreiben sie jedoch als »Arbeiter und Angestellte sowie die zu ihrer Berufsausbildung Beschäftigten«. Die Unterscheidung von Arbeitern und Angestellten ist im 19. Jahrhundert entstanden, hat aber ihre Bedeutung verloren: Wenn Gesetze oder Tarifverträge von »Arbeitern und Angestellten« sprechen, handelt es sich um eine überholte Unterscheidung, von der keine Rechtsfolgen mehr abhängen.« Junker, 2020, S. 56, mit Verweisen.

Mini-Jobber sind Arbeitnehmer mit sogenannten geringfügigen Beschäftigungen mit (derzeit) höchstens 450 Euro monatlichem Arbeitsentgelt oder einem Arbeitsinsatz von max. 70 Tagen pro Kalenderjahr. Beiträge zu Sozialversicherungen fallen für den Mini-Jobber nicht an, insofern fehlt eine soziale Absicherung (Kranken-/Pflege-, Arbeitslosen-, Rentenversicherung) der Personen via dieses Vertrags. Der Arbeitgeber hat allerdings Pauschalbeiträge an die Sozialversicherung abzuführen.

Wiederholungsfragen zu Kapitel 1

1. Welche unterschiedlichen Ziele gibt es innerhalb von Betrieben?
2. Was ist unter einem Stakeholder zu verstehen? Welche Interessen verfolgen diese?
3. Was ist der Unterschied zwischen Effektivität und Effizienz?
4. Sind Mitarbeiter Objekt oder Subjekt der Personalarbeit?
5. Trägt ein Personal-Management zum betrieblichen Erfolg bei?

2 Begriff, Inhalt und Grundkonzeption des Personal-Managements

LEITFRAGEN

Zur grundsätzlichen Ausrichtung

- In welcher Beziehung stehen Management und Personal-Management zu einander?
- Wie steht (Personal-)Führung zu Personal-Management?
- Interaktionelle, strukturelle und kulturelle (Personal-)Führung – was hat dies mit Personal-Management zu tun?

Zu einzelnen Handlungsfeldern der Personalarbeit

- Welche personalwirtschaftlichen Handlungsfelder sind idealtypischerweise zu benennen?
- Wie stehen diese Handlungsfelder zueinander? Gibt es Interdependenzen?
- Was zählt alles zu den sogenannten primären Personalsystemen?
- Welche Wirkung haben die sekundären Personalsysteme?
- Weshalb ist eine Differenzierung in primäre und sekundäre Personalsysteme sinnvoll?
- Gelten die Personalsysteme generell oder sind sie – zumindest partiell – differenziell umzusetzen?

Zuständigkeit und Relevanz

- Sind die Handlungsfelder prinzipiell durch Vorgesetzte alleine oder in Arbeitsteilung mit dem Personalbereich umzusetzen?
- Wer hat die Entscheidungskompetenzen für die einzelnen Felder oder sollte sie (in welchem Umfang) haben?
- Wer ist eigentlich Hauptverantwortlicher für ein betriebliches Personal-Management?

2.1 Erläuterung des grundsätzlichen Verständnisses

Heutige Vertreter des Begriffs »Personal-Management« legen Wert auf ein Verständnis der Personalfunktion als Teil des übergreifenden Managementsystems und -prozesses. Information, Planung, Kontrolle, Organisation und Personal, das sind die fünf zentralen, eng miteinander verbundenen Managementfunktionen, die innerhalb des Managementsystems (s. Becker, F. G. 2015, S. 34 ff.) von den Institutionen des Managements (alle Instanzen) prozessual zu verantworten sind. Dabei sind alle Systemelemente und alle Phasen von personellen Aspekten durchwoben. Insofern sind die Personalverantwortlichen in der Hierarchiespitze wie auf anderen Instanzen (= Stellen mit Anordnungsrechten) angehalten, im Rahmen des Managements – quasi zwangsläufig – laufend auch strategische oder operative Personalentscheidungen zu treffen. Diese faktische, nicht allein theoretische

Teil des
Managements

Integration der Personalfunktion im obersten Managementbereich und in die Verantwortung der Vorgesetzten intendiert, dass die Formulierung der betrieblichen Strategien, die Gestaltung der Organisationsstruktur, die Bestimmung von personeller Verantwortung, ja selbst die Entscheidung über Standorte, neue Produktionstechnologien, Firmenwagen u. a. durch Personalverantwortliche auf der obersten Ebene mitbestimmt werden, so verstehen wir schon seit der ersten Auflage von 1979 das Personal-Management (s. ähnlich Scholz 2014; Scholz/Scholz, 2019; Scherm/Süß, 2016; Oechsler/Paul, 2019; Bartscher/Nissen, 2017; Holtbrügge, 2018; Stock-Homburg/Groß, 2019; Huf 2011 – wenngleich mit einem teilweise sehr unterschiedlichen Verständnis der Breite der Personalaufgaben). Personalaufgaben sind nicht (mehr) allein eine Angelegenheit der Personalabteilung!

TERMINOLOGIE

Personalmanagement oder Personal-Management?

Warum der Trennungsstrich? Jürgen Berthel legte seit der Entstehung seines Lehrbuches Ende der 1970er-Jahre viel Wert darauf, dass es sich beim gewählten Objekt nicht um ein traditionelles Personalwesen handelt, bei dem im Wesentlichen Verwaltungsaufgaben durch eine untergeordnete spezielle Stelle erfüllt werden sollten. Der gestalterische Aspekt im Umgang mit der Ressource »Personal« – und zwar sowohl durch einen hierarchisch hoch angesiedelten Personalbereich als auch durch Vorgesetzte an sich – sollte herausgestellt werden. Der Bindestrich betonte diese damals noch nicht weit verbreitete Sichtweise. Heutzutage, Anfang der dritten Dekade des 21. Jahrhunderts, wäre dies nicht mehr notwendig. Aus Erinnerung an die damalige Leistung des verstorbenen Jürgen Berthel wird diese Schreibweise jedoch beibehalten.

Verantwortung
der Linie

Mit dieser Interpretation wird die Bedeutung personalbezogener Fragestellungen für alle Führungskräfte verdeutlicht. Nicht allein institutionelle und instrumentelle Fragen einer eng verstandenen Personalfunktion (wie die interne Personalabteilungsorganisation, die Verwendung von Auswahlinstrumenten u. Ä.) stehen im Vordergrund, sondern auch und ganz besonders die Verantwortung eines jeden Vorgesetzten im Umgang mit nachgeordneten, aber auch gleichgestellten und vorgesetzten Personen. Dies trifft ganz besonders bei einer intendierten Verhaltensbeeinflussung dieser Personengruppen via Personalführung und der Handhabung von Personalsubsystemen zu (s. u.).

Dies war nicht immer so.

TERMINOLOGIE

Personalmanagement oder Personal-Management?

Die Termini, die im Zusammenhang zur betrieblichen Personalarbeit in Wissenschaft und Praxis verwendet werden, sind überaus vielfältig: Personal-Management, Personalmanagement, Personalwesen, Personalarbeit, Personalwirtschaft, Personalwirtschaftslehre, Personalökonomie, »neudeutsch«: Human Resources (HR) und Human Resource Management (HRM), und auch Personalführung. »Nomen est omen!« – so

sagen diese Termini oft auch etwas über die mit ihnen verbundenen Begriffe und deren organisationstheoretischen Hintergründe aus. Zumeist haben sie in einer pluralistischen Wissenschaftstradition ihre Berechtigung. So werden die gleichen Objekte der Personalarbeit (Menschen, Herausforderungen wie Personalfunktionen) aus unterschiedlichen Perspektiven betrachtet. Dies verhilft, jeweils den eigenen Standort besser zu verstehen sowie ggf. die anstehenden Probleme treffgenauer und/oder effizienter zu handhaben. Nachfolgend wird hin und wieder auf einige zentrale Verständnisse eingegangen.

Das Personal-Management ist nicht nur eine relativ junge betriebswirtschaftliche Disziplin (vgl. Scholz, 2014, S. 47 ff.). Auch in der betrieblichen Praxis hat es sich seit Mitte des letzten Jahrhunderts erst langsam zu dem entwickelt, was man heutzutage als eine moderne, treffende Interpretation der Potenziale einer Personalarbeit versteht. In der Vergangenheit unterlag sie verschiedenen Veränderungen, was ihre grundsätzliche Ausrichtung (und Akzeptanz) betrifft. Dies ist insofern natürlich, als dass Entwicklungsschritte – auch entsprechend der praktischen Herausforderungen – aufeinander aufbauen. Abbildung 1-2 skizziert die nachfolgend beschriebenen Entwicklungsphasen (aufbauend auf Wunderer/von Arx, 2002) idealtypisch:

Entwicklungs-
phasen

- Die *Bürokratisierungsphase* erfüllte eine abgeleitete und dienende Funktion. Langsam wurde eine Systematik in die notwendige Verwaltung der Personalarbeit eingeführt.
- Die *Institutionalisierungsphase* hat die »Gründung« eines Personalbereichs zum Inhalt. Personalleiter beschäftigen sich professionell mit den verschiedenen Funktionen.
- In der *Humanisierungsphase* wurde – entsprechend der kulturellen Veränderungen in der westlichen Gesellschaft – die ethisch-moralische Komponente des Menschen stärker betont: Organisationen sollten sich den menschlichen Anforderungen anpassen. Zumindest – und dies ist der bleibende Wert dieser zeitlichen Phase – ist die Berücksichtigung menschlicher Individualität bei der Gestaltung der Personalarbeit nach wie vor notwendig.
- Die *Ökonomisierungsphase* beschäftigt sich stärker mit Effizienzüberlegungen, also inwieweit die Personalarbeit zum einen ihre Arbeit selbst effizient gestaltet sowie zum anderen die Arbeit zum ökonomischen Erfolg der Organisation beiträgt. Das Kosten-Nutzen-Verhältnis spielt natürlich gerade in erwerbswirtschaftlichen Betrieben eine große Rolle. Der Wechsel in der Personalleitung, verstärkt weg von Juristen hin zu Betriebswirten, trug zu diesem Trend bei.
- In der *Phase der unternehmerischen Orientierung* ist einerseits die neue Rolle des Personals als strategische Ressource zu nennen sowie andererseits das Ideal des unternehmerisch denkenden und handelnden Organisationsmitgliedes. Damit verbunden war eine zweite Professionalisierungsphase gerade auf Personalleitungsebene. Strategische Managementkonzepte und andere moderne Managementinstrumente (bspw. Balanced Scorecard, Benchmarking) wurden mit der Personalarbeit verbunden. »Human Capital« und Renditeüberlegungen spielten eine Rolle.
- Im Rahmen der *Phase des HR-Business Partnerships* beschäftigt sich der Personalbereich vor allem mit sich selbst und seiner besonders wichtigen (endlich gleichberechtigten) Rolle im Unternehmen. Auf Augenhöhe zu beraten, die Schaffung von

HR-Dienstleistungs- sowie Competence-Centern, die Selbstbeschäftigung mit der neuen, nunmehr anerkannten Rolle u. Ä., stand im Mittelpunkt.

- In der *Phase der Kompetenzorientierung* wirkt sich die breite Akzeptanz der Personalarbeit in ihrer Bedeutung für den Organisationserfolg auf allen hierarchischen Ebenen und in allen Funktionsbereichen aus. Personalarbeit wird selbst als Ressource und Erfolgsfaktor begriffen, sei es zur Gewinnung, zum Erhalt und zur Leistungsstimulierung kritischer Personalressourcen, sei es für originäre Beiträge zur Unternehmensentwicklung. Dazu wurden und werden in unterschiedlichen Bereichen sukzessiv valide(re) und auch Personalinstrumente genutzt, die sowohl Effektivität (bspw. durch Employer Branding und Personalauswahl) wie Effizienz (bspw. durch Evaluation und Transfersteuerung der Personalentwicklung sowie Bewerbermanagement) fördern. Selbst die Wichtigkeit adäquater, moderner Personalführung dringt immer mehr in das Bewusstsein nun auch der zentral Personalverantwortlichen.

1. Bürokratisierung	Ab ca. 1948 bis ca. 1960
Philosophie:	Kaufmännische Bestandspflege der »Personalkonten«
Strategie:	Aufbau vorwiegend administrativer Personalfunktionen
Hauptfunktionen:	Verwaltung der Personalakten, Durchführung personalpolitischer Entscheidungen – z. T. in Nebenfunktion
Verantwortlich:	Kaufmännische Leitung
2. Institutionalisierung	Ab ca. 1960
Philosophie:	Anpassung des Personals an organisatorische Anforderungen
Strategie:	Professionalisierung der Personalleiter, Zentralisierung des Personalwesens, Spezialisierung der Personalfunktionen
Hauptfunktionen:	Neben Kernfunktionen: Verwaltung, Einstellung, Einsatz, Entgeltfindung, juristische Konfliktregelung, zudem Ausbau qualitativer Sozialpolitik (Bildung, Freizeit, Arbeitsplätze)
Verantwortlich:	Personalleiter im Groß- und z. T. Mittelbetrieb
3. Humanisierung	Ab ca. 1970
Philosophie:	Anpassung der Organisation an die Belegschaft
Strategie:	Spezialisierung, Ausbau sowie Mitarbeiterorientierung
Hauptfunktionen:	Partizipation, Ausbau der qualitativen Funktionen, wie Aus- und Weiterbildung, kooperative Personalführung, Personalbetreuung, Humanisierung von Arbeitsplätzen, -umgebung, Arbeitszeit, Organisations- und Personalentwicklung
Verantwortlich:	Personalressort in Geschäftsleitung, Personalstäbe, Betriebsrat
4. Ökonomisierung	Ab ca. 1980
Philosophie:	Anpassung von Personal an veränderte Rahmenbedingungen nach Wirtschaftlichkeitsaspekten

Strategie:	Dezentralisierung, Generalisierung, Entbürokratisierung, Rationalisierung von Personalfunktionen
Hauptfunktionen:	Flexibilisierung, Rationalisierung, Bewertung des Entwicklungspotenzials, Aufbau quantitativer und freiwilliger Personalleistungen, Freisetzungspolitik
Verantwortlich:	Geschäftsleitung, Personalwesen, Linienmanagement
5. Unternehmerische Orientierung	Ab ca. 1990
Philosophie:	Akzeptanz in Theorie und Praxis als erfolgskritische Ressource und aktiv Handelnde: Mitarbeiter als wichtigste, sensitivste Organisationsressource; Personalarbeit soll sie als engagierte Aktive gewinnen, entwickeln und erhalten
Strategie:	Zentralisierung des strategischen Personal-Managements bei gleichzeitiger Delegation operativer Personalarbeit an Linie oder Dienstleister
Hauptfunktionen:	Unternehmerisches Mitdenken, Mithandeln und Verantworten in allen wesentlichen Organisationsentscheidungen; integrierte Mitwirkung bei der Strategie; Evaluation der Folgen von Organisationsentscheidungen
Verantwortlich:	Geschäftsleitung, zentrale Personalleitung, dezentrale Personaler und Linie
6. HR Business Partner	Ab ca. 2000
Philosophie:	Finanzökonomisch geprägte Personalleitung; gleichberechtigte Partnerschaft zwischen Personal- und anderen Funktionsbereichen
Strategie:	Ausdifferenzierung, Spezialisierung, Dienstleistungscharakter
Hauptfunktionen:	Rekrutierung, Change-Management, HR-Controlling, Betreuung
Verantwortlich:	Personalleitung, Personalreferenten/-sachbearbeiter als HR Business Partner
7. Ausbau der Kompetenzen	Ab ca. 2010
Philosophie:	Verständnis als organisationale Ressource und damit als kritischer Erfolgsfaktor einer Institution; aktives, professionelles Personal-Management (agil, innovativ, flexibel, offen, differenziert) im Wettbewerb um Leistungsträger und den effektiven wie effizienten Einsatz der Arbeitskraft dieser Personen
Strategie:	Professionalisierung aller zentralen Personalfunktionen und Personalverantwortlichen, Ausbau der Personalsysteme (v. a. Employer Branding, Personalauswahl, -entwicklung, -bindung, materielle wie immaterielle Anreizsysteme für Teilnahme-, Bleibe- und Leistungsmotivation, Personalführung – im Zusammenwirken)
Hauptfunktionen:	Originäre wie derivative Beiträge zur lernenden Organisation
Verantwortlich:	Geschäftsleitung, Personalleitung, Personalreferenten/-sachbearbeiter, direkte wie übergeordnete (u. U. temporärer) Vorgesetzte, unterstützt durch Servicestellen im Personalbereich wie von außerhalb
8. Gestaltung einer neuen Arbeitswelt	Ab ca. 2020
Philosophie:	Anpassung an und Nutzung von hybriden Arbeitssituationen sowie den Potenzialen der Gen Z

Strategie:	Erarbeitung von Arbeitsmodellen im Wechsel von Büro und Homeoffice mit Nutzung moderner Informations- und Kommunikationstechnologien in Verbund mit vermehrter Handlungs- und Entscheidungsfreiheit für Mitarbeiter, der Stärkung des Wohlbefindens der Arbeitnehmer während der Arbeit sowie der Qualifizierung für neue Führungsrollen; verstärkte Nutzung digitaler Analyse- und Administrationsinstrumente
Hauptfunktionen:	Schaffung stimulierender, funktionsfähiger und effizienter moderner Arbeitswelten
Verantwortlich:	Geschäftsleitung, Personalleitung, Personal- und Organisationsentwicklung, direkte wie übergeordnete Vorgesetzte, IT-Projektleitungen

Abb. 1-2: Entwicklungsphasen der betrieblichen Personalarbeit (seit 1948) (Quelle: Fortentwicklung von *Wunderer/von Arx*, 2002, S. 25 ff.)

Begriff Ein modernes »Personal-Management« umfasst also alle Funktionen, die das Ziel haben, Humanressourcen für die betriebliche Aufgabenerfüllung bereitzustellen und effizient einzusetzen. Es ist dabei aktiver und integrierter Teil des strategischen wie operativen Managementprozesses sowie integraler Bestandteil der Arbeit aller Führungskräfte primär zur organisatorischen Zielerreichung. Zentrale Bestandteile sind einerseits die Systemgestaltung und andererseits die Verhaltenssteuerung (s. Abbildung 1-3a). Beide Bereiche sind unmittelbar aufeinander bezogen, wenngleich unterschiedliche Fokusse mit ihnen verfolgt werden.

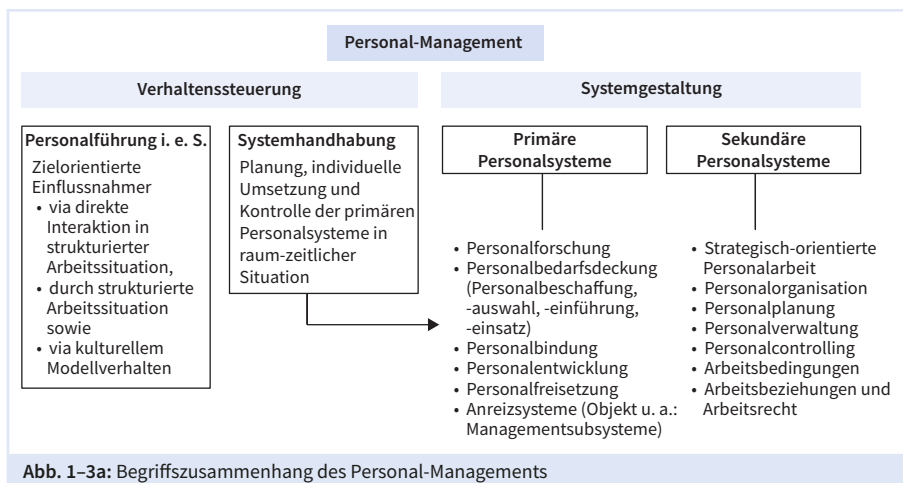


Abb. 1-3a: Begriffszusammenhang des Personal-Managements

Verhaltenssteuerung Personal-Management im Sinne von Tätigkeiten der *Verhaltenssteuerung* ist gleichbedeutend mit Führung *des* Personals, zum einen mit »Mitarbeiterführung« (synonym: Personalführung, »Leadership«) i. d. R. durch die unmittelbaren Vorgesetzten und zum anderen mit Führungsaktivitäten durch Führungskräfte und andere Aufgabenträger, wenn diese die im Rahmen der Systemgestaltung geschaffenen Systeme handhaben (Systemhandhabung). Der Mitarbeiterführung, d. h. der Verhaltenssteuerung im erstgenannten Sinne, ist der zweite Teil dieses Buches gewidmet. Die Systemhandhabung wird im Zusammenhang mit der Systemgestaltung thematisiert.

Die Verhaltenssteuerung bezieht sich dabei nicht alleine auf die hierarchische Personalführung, auch andere zielorientierte Beeinflussungsversuche (lateral, nach oben) zählen dazu (s. Teil 2, Kap. 6.1.2).

Personal-Management in seinem zweiten Begriffsteil, der *Systemgestaltung*, meint Führungstätigkeiten *für* das Personal. Denn die geschaffenen Systeme existieren *für* das Personal insofern, als sie sich auf die Mitarbeiter selbst beziehen, indem sie deren Beschaffung, Auswahl, Entwicklung, Bindung, Vergütung etc. grundsätzlich regeln. Dieser Teil des Personal-Managements wird – als dessen »Handlungsfelder« – im 3. bis 5. Teil behandelt.

Systemgestaltung

Mit beiden Komponenten, der Verhaltenssteuerung und der Systemgestaltung, wird Einfluss auf das Verhalten von Mitarbeitern und – potenziellen – Bewerbern ausgeübt. Diese Wirkungen lassen sich treffend durch folgende Differenzierung (in enger Anlehnung an Wunderer, 2011, S. 5 ff., wenngleich Wunderer die kulturelle Führung im Allgemeinen der strukturellen Führung zuordnet) hervorheben (s. ähnlich Fallgatter, 2020, S. 113 ff.):

- Aus einer anderen Perspektive kann die Abbildung anders interpretiert werden. Die Verhaltenssteuerung stellt als *interaktionelle* Personalführung (synonym: direkte Personal- oder Mitarbeiterführung) die Vorgesetztenfunktion bei der direkten, situativen Gestaltung der zwischenmenschlichen Beziehungen zur personen- und aufgabengerechten Kooperation im betrieblichen Kombinationsprozess im Allgemeinen in den Mittelpunkt. Im Rahmen der Individualisierung des Personal-Managements ist – basierend auf den Motiven sowie den ökonomischen Notwendigkeiten – das Leistungsverhalten der Mitarbeiter, Kollegen und Vorgesetzten inhaltlich und intensitätsmäßig zu beeinflussen: inspirieren, kommunizieren, evaluieren, kritisieren, anerkennen, abstimmen, Prioritäten setzen u.a. Hierauf konzentriert bzw. beschränkt sich die Personalführung i. e. S., die insbesondere im Teil 2 dieses Buches thematisiert wird. Personalführung i. w. S. erfasst auch die beiden folgenden Bereiche.
- Die Systemgestaltung dient letztlich auch zur Verhaltenssteuerung, und zwar indirekt durch strukturelle und durch kulturelle Effekte. Entsprechend soll sie als *strukturelle* Personalführung (synonym: indirekte Personal- bzw. Mitarbeiterführung) auf einer anderen Ebene der mittelbaren Verhaltensbeeinflussung dienen. Dies geschieht durch zunächst eigentlich sogenannte a-personale Faktoren wie die Gestaltung der Führungskonzeption (bspw. Management-by-Objectives), die Formulierung wie Implementierung von betrieblichen Strategien (bspw. aggressive Wettbewerbsstrategien) und des Personal-Managements (bspw. Nutzung spezifischer Beförderungskriterien). Sie alle enthalten zielgerichtete inhaltliche, prozessuale und/oder strukturelle Regelungen speziell in der Führungs- und Arbeitsorganisation und bieten so bewusst Stimuli zum Leistungsverhalten. Die strukturelle Führung liegt weniger in der Verantwortung des einzelnen Vorgesetzten als vielmehr in der Verantwortung des Top-Managements respektive der übergeordneten Instanzen.
- Daneben lässt sich noch die *kulturelle* Personalführung als indirekte Einflussnahme nennen. Mit dieser Komponente kann ebenfalls indirekt über die Gestaltung der Unternehmenskultur, der Führungsgrundsätze u. Ä. sowie über das Führungsverhalten (i. S. eines *Modellverhaltens als Symbol*) – auch bewusst – Einfluss auf das Verhalten anderer ausgeübt werden.

Interaktionelle
Personalführung

Strukturelle
Personalführung

Exkurs: Personal-Management und/oder Personalführung i. w. S.

Ein gewisses Problem der hier verwendeten Terminologie und Begriffssysteme stellt die Verbindung zwischen »Personalführung i. w. S.« einerseits und »Personalführung i. e. S.« und »Personal-Management« andererseits dar. Die Verbindung sowie die Unterschiede wollen wir nachfolgend darstellen – soweit dies verbal möglich ist.

Personalführung (bzw. Führung)

Allgemein verstehen wir in Anlehnung an Wunderer und von Rosenstiel (s. Teil 2, Kap. 6) unter *Personalführung* den Versuch einer zielorientierten Einflussnahme und/oder Steuerung des Verhaltens anderer Organisationsmitglieder innerhalb einer oder mit einer strukturierten Situation (s. o.). Dies lässt sich dann transferieren auf die unterschiedlichen Weiten des Begriffs der Personalführung. Diese sind im Übrigen nicht unabhängig voneinander und sogar eng miteinander verwoben.

Personalführung i. w. S. betrifft den Versuch einer zielorientierten Einflussnahme und/oder Steuerung des Verhaltens aller Arbeitnehmer(-gruppen) innerhalb eines oder mit einem den gesamten Betrieb umfassenden strukturierten Managementsystem. Die Verantwortung hierfür liegt beim Top-Management. Als Führungsinstrument gilt die Gestaltung und Handhabung des gesamten Managementsystems eines Betriebes zum einen mittels seiner Subsysteme Information, Planung, Kontrolle, Organisation und Personal sowie zum anderen mittels der Rahmenbedingungen (v. a. Corporate Governance, Organisationskultur) (s. Abbildung 1–3b).

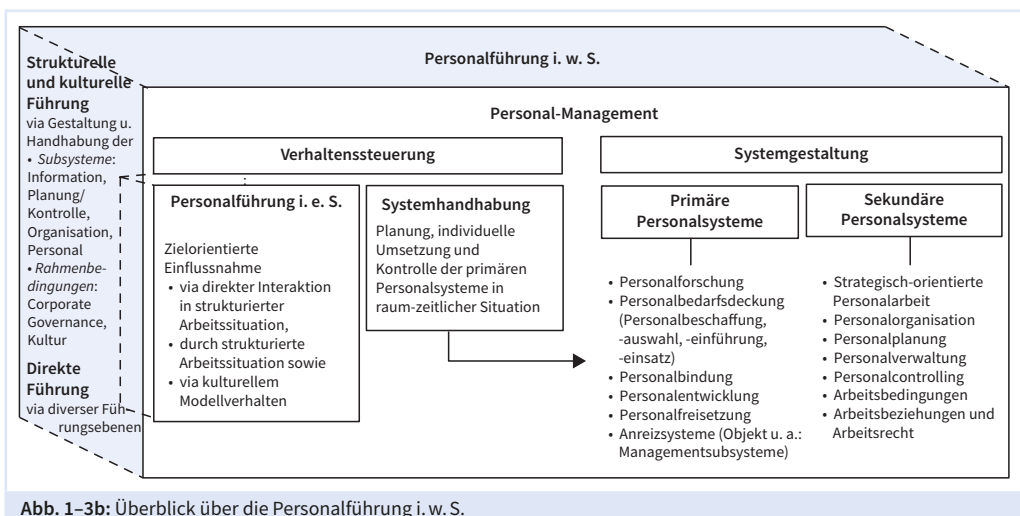


Abb. 1–3b: Überblick über die Personalführung i. w. S.

Hiermit sind zunächst zwei methodische Ausrichtungen verbunden: Die »strukturelle Personalführung« ist insbesondere auf die Gestaltung von unterschiedlichen Managementsubsystemen und ihren strukturellen wie prozessualen Elementen mit ihren verhaltenssteuernden Impulsen angesprochen. Die »kulturelle Personalführung« bezieht sich

dagegen auf die – wenn auch nur in Grenzen gestaltbare – Organisationskultur sowie das Modellverhalten des Top-Managements und deren jeweilige verhaltenssteuernden Impulse. Die Rahmenbedingungen dazu sind hier vom Top-Management zu gestalten.

Eine weitere, die dritte methodische Ausrichtung, bezieht sich auf die *direkte Personalführung*, die eine interaktionelle Einflussnahme von Person zu Person beschreibt (s. u.).

Personalführung i. e. S. – als Teilmenge der Personalführung i. w. S. – liegt in der Verantwortung einer einzelnen Person. Mit ihr ist der Versuch der zielorientierten Einflussnahme und/oder Steuerung des Verhaltens von anderen Organisationsmitgliedern (inkl. Gruppen) in und mit einer strukturierten Arbeitssituation im ganz normalen Arbeitsalltag gemeint. Diese geschieht vornehmlich auf direktem Wege: »Direkte Personalführung« findet via interaktioneller, auch virtueller Kontakte über Kommunikation, Information, Delegation, Motivierung, Entscheidung oder Ähnlichem statt, um zielorientiert Einfluss auszuüben. Dieser Führungseinfluss kann auch indirekt umgesetzt werden: via individueller »struktureller Personalführung« durch die unmittelbare Gestaltung der personenbezogenen Arbeits- bzw. Führungssituation sowie via »kultureller Personalführung« durch das eigene Verhaltensmodell des Führenden. Beide Facetten betreffen dabei sowohl die hierarchische Führung (Gestaltung der direkten Arbeitsbeziehungen zwischen dem unmittelbar Vorgesetzten und den Nachgeordneten im alltäglichen Arbeitsalltag durch den jeweiligen Vorgesetzten), als auch – wenngleich mit Abstrichen bei der Gestaltung der Situation – die laterale Führung (Einflussnahme auf das Verhalten in etwa Gleichgestellten) sowie die Führung von unten (Einflussnahme auf das Verhalten der formalen Vorgesetzten). Gemeinsam ist, dass Personalführung sich auf bereits beschäftigte Organisationsmitglieder bezieht.

Eine solchermaßen verstandene Personalführung i. e. S. ist zugleich Bestandteil des Personal-Managements, wenngleich sie dort meist ein Bestandteil der hierarchischen Personalführung (Führung von Nachgeordneten durch vorgesetzte Führungskräfte) ist.

Personal-Management

Das Personal-Management als traditionelle *betriebliche Sachfunktion* (neben den Verrichtungen Beschaffung, Produktion, Vertrieb u. a.) hat die Aufgabe, Humanressourcen für die betriebliche Aufgabenerfüllung auf allen Ebenen und in allen Bereichen bereitzustellen und effizient – unter Einsatz der vollamtlich eingesetzten Personaler und der Vorgesetzten – einzusetzen. Zielgruppen sind dabei sowohl Beschäftigte als auch Bewerber um vakante Positionen. Zur Aufgabenerfüllung sind zunächst die *primären* und die *sekundären Personalsysteme* mit ihren zentralen Elementen zu gestalten: Die erstgenannten beziehen sich auf strukturelle Systemelemente, die für den personalwirtschaftlichen Umgang mit Mitarbeitenden und Bewerbern durch unterschiedliche Personalverantwortliche vorgesehen sind, die zweitgenannten vor allem auf die Arbeit der Personalabteilung mit den dort tätigen Personalverantwortlichen unterschiedlicher Ebenen. Die beiden Systembereiche wirken an sich schon indirekt verhaltensbeeinflussend (auch i. S. einer strukturellen Führung), direkt verhaltenssteuernd werden sie aber erst, wenn sie durch Personen umgesetzt bzw. gehandhabt werden (»Systemhandhabung« als Bestandteil der Verhaltenssteuerung).

Regeln legen zwar die Handhabung in Grenzen fest, für die Umsetzung bleiben jedoch Spielräume für die Handelnden (i. S. kultureller Führungsimpulse). Darüber hinaus gehen zusätzliche verhaltenssteuernde Impulse von der bereits beschriebenen Personalführung i. e. S. aus. Die Verantwortung für die einzelnen Bereiche des Personal-Managements ist weit gestreut: Vor allem Top-Management, Personalleitung, Aufgabenträger, Personalsachbearbeiter und direkte Vorgesetzte sind hier im Gesamten zu nennen, wenngleich ihnen unterschiedliche Aufgabenbereiche obliegen (s. Abbildung 1–3c).

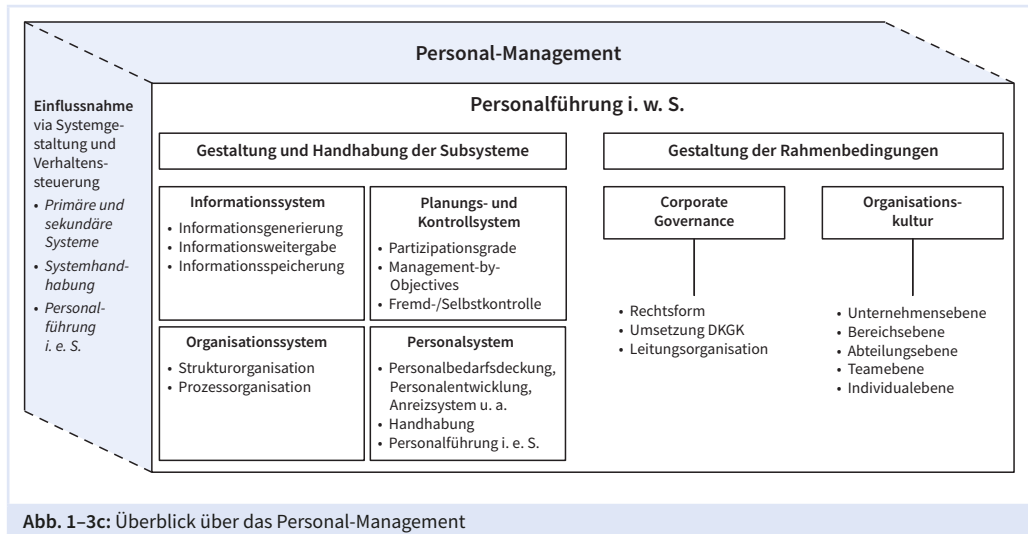


Abb. 1–3c: Überblick über das Personal-Management

Fazit

Personal-Management ist von der Idee her als Ganzes mit der Personalführung i. w. S. grundsätzlich gleichzusetzen, wenngleich es weder identisch ist noch 1 : 1 zu übertragen ist et vice versa. Es sind gewissermaßen zwei unterschiedliche Ansatzpunkte oder zwei nebeneinander vorstellbare Dimensionen, um die betriebliche Personalarbeit zu strukturieren und zu differenzieren. Von daher lassen sich beide Konzepte – wie in den Abbildungen 1–3b und 1–3c visualisiert – quasi auf zwei Ebenen versetzt hinter- bzw. voreinander differenziert darstellen, um ihre Zusammenhänge zu verdeutlichen.

Bei der Personalführung i. w. S. wird deutlich, dass über die Gestaltung und die Handhabung des gesamten Managementsystems Personal zielorientiert gesteuert werden kann. Hier ist letztlich das Top-Management verantwortlich, wenngleich manche Spezifizierungen und vor allem die Handhabung von nachgeordneten Leitungsebenen umgesetzt werden. So betrachtet hat es nichts mit der Sachfunktion »Personal-Management« zu tun. Aber im Hinblick darauf, dass beim – später (s. Teil 3, Kap. 6) noch zu thematisierenden – Anreizsystem gerade die immateriellen Anreize durch die Mitgestaltung der genannten Führungssubsysteme angeboten werden, werden diese Teilbereiche wieder Inhalte der Gestaltung

der primären Personalsysteme. Um eindeutiger formulieren zu können, beziehen wir uns im Weiteren im Wesentlichen auf das Verständnis des Personal-Managements.

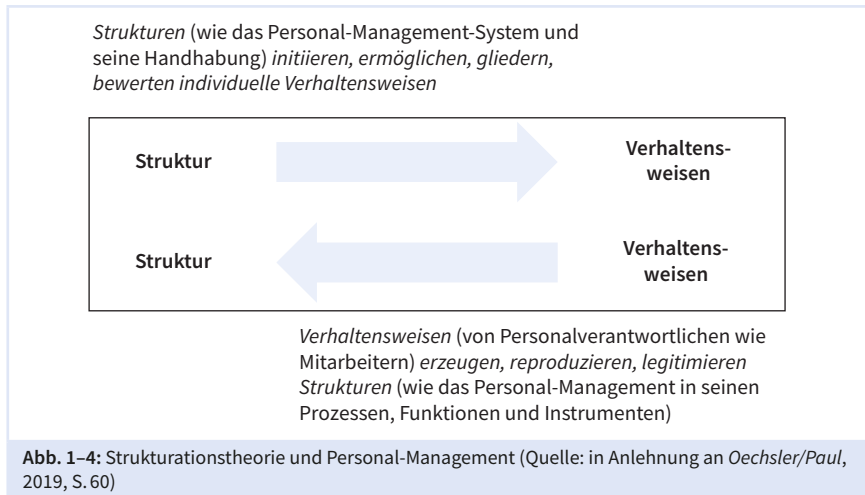
WISSENSWERTES

Strukturationstheorie

Mit der Strukturationstheorie werden die in Organisationen üblichen formalen Regeln nicht als Regeln, sondern als »codified interpretation of rules« (Giddens, 1984, S. 21) aufgefasst. Das Verständnis der verhaltenssteuernden Regeln bezieht sich dabei nicht allein auf die kodifizierten Interpretationen von Regeln wie sie mit einer strukturellen Personalführung verbunden sind, sondern es erfasst alle Regeln, die im Umfeld einer Organisation verhaltenswirksam werden können (i. S. des Anreizsystems im weitesten Sinne, s. Teil 3, Kap. 7.1). Auch formale Regeln sind in diesem Sinne letztlich nur individuelle Interpretationen von Regeln. Giddens spricht damit den Individuen bedingte Handlungsmächtigkeit zu, als ein Vermögen zur Umgestaltung je nach Interpretation.

Strukturen werden sowohl als Medium und Instrument als auch als Ergebnis sozialen Verhaltens verstanden. Verhalten und Struktur setzen sich so wechselseitig voraus. Indem Individuen bei ihrem Verhalten auf Strukturen zurückgreifen, schaffen, erhalten und modifizieren sie ggf. diese Strukturen wiederum durch ihre Verhaltensweisen. Die Individuen besitzen dabei prinzipiell Reflexionsmächtigkeit und Intentionalität, d. h., dass sie viel über sich und die Struktur wissen. Zudem sind sie in der Lage, mit diesem Wissen um die Struktur, ihr Verhalten zu steuern.

Die Strukturationstheorie hilft, die Regeln auch für das Personal-Management nicht für sich allein, sondern in einer permanenten Interaktion mit dem Verhalten der Organisationsmitglieder und deren Interpretationen zu betrachten. Das intentional geschaffene Personal-Management (Regeln bzw. Struktur) »produziert« Verhalten der Organisationsmitglieder. Das reale Verhalten selbst erhält und verstärkt ggf. diese Regeln, sofern es diese anwendet und insofern regelkonform ist. Ist dieses Verhalten abweichend, also nicht regelkonform, und wird es nicht erfolgreich negativ sanktioniert, dann modifiziert bzw. verändert es diese Regeln faktisch – gleichgültig, ob diese offiziell geändert werden oder nicht. Alle beteiligten Personen (Personalverantwortliche wie Mitarbeiter) sind insofern nicht »unschuldig« am vorhandenen Personal-Management. Dessen »Struktur« (inklusive Aufgabenfelder, Prozesse und Instrumente) ist durch sie mit (re-)produziert und beeinflusst in Folge auch ihr aktuelles Verhalten et vice versa (vgl. Abbildung 1.4, auch Oechsler/Paul, 2019, S. 59 f.; Kieser/Walgenbach, 2010, S. 58 ff.).



»Gleichschenkeliges Dreieck«

Mit der interaktionellen, der strukturellen und der kulturellen Personalführung sind gewissermaßen drei Seiten eines prinzipiell *gleichschenkeligen Dreiecks* angesprochen. Die strukturelle Dimension ersetzt, beeinflusst und substituiert dabei teilweise die interaktionelle und die kulturelle et vice versa. Die direkte Personalführung hat zudem Spielraum zur Modifikation der strukturellen Verhaltenssteuerung. Die kulturelle Führung verstärkt zudem vieles Gesagte – sofern auf Konsistenz geachtet wurde. Eine Einschränkung lediglich auf die direkte Vorgesetztenfunktion der interaktionellen Personalführung wird dabei vielfach vorgenommen, ist aber zum Verständnis wie zur Gestaltung der Führungsbeziehungen zu einengend. Insofern ist dieses Verständnis zu erweitern (s. Teil 2, Kap. 6.1.2).

»Es gibt nichts Praktischeres als eine gute Theorie.«
Immanuel Kant

Ein Personal-Management in dem bislang skizzierten Sinne und Umfang hat – entlang der Elemente eines Organizational Behavior (s. Teil 2) – verschiedene *Ansatzpunkte* und damit auch *Wirkungsfelder*: Individuen – Gruppen – Gesamtbetrieb. Eine integrative Sichtweise ist nicht nur möglich, sie ist auch geboten: Mitarbeiter handeln zwar auch im betrieblichen Umfeld auf Basis eigener Motive und aus mehr oder weniger souveränen eigenständigen Entschlüssen – aber nicht nur! Die Zugehörigkeit zu einer Gruppe beeinflusst schon prinzipiell das Verhalten von Gruppenmitgliedern, ebenso wie hintergründige kulturelle Werte und Symbole im Betrieb. Was in Arbeitsgruppen und in Betrieben passiert, ist durch formale und informale Merkmale dieser Systeme (mit-)bedingt und umgekehrt. Personal-Management ist insofern sinnvollerweise eine gezielte Intervention auf alle drei genannten Bereiche: Individuen, Gruppen(-beziehungen) und/oder Organisationsstrukturen und -prozesse des Gesamtbetriebs. Dementsprechend hat das Personal-Management drei Ansatzpunkte (vgl. Neuberger, 1994, S. 12):

- *Personale Aktivitäten* fokussieren auf einzelne Mitarbeiter.
- *Interpersonale Aktivitäten* haben formale oder informale Gruppen und deren Strukturen sowie Prozesse im Zentrum.
- *A-personale Aktivitäten* schließlich nutzen die positiven wie negativen Verhaltensstimuli, die von allen anderen Aktivitäten (und deren Wirkungen) ausgehen.

WISSENSWERTES

Personalwirtschaftslehre

Mit der Verwendung der Termini und Begriffe »Personalwirtschaft« bzw. »Personalwirtschaftslehre« wird versucht, den ökonomischen Charakter der betrieblichen Personalarbeit in Praxis und Wissenschaft zu betonen. Die Begriffsverwendung impliziert zum einen, dass das Personal wie jeder andere betriebliche Bereich dem ökonomischen Kalkül unterworfen ist und die mit ihm verbundenen Investitionen sich wirtschaftlich auszahlen müssen. Zum anderen wird eine semantische Verbindung zur Betriebswirtschaftslehre dokumentiert. Beides schließt aber nicht unbedingt die starke Einbeziehung verhaltenswissenschaftlicher Aussagen aus. Ein Verständnis als Personalwirtschaft (-slehre) trägt zu einer starken Inbeziehungsetzung ökonomischer und personeller Tatbestände bei und ist insofern fruchtbar zur Weiterentwicklung und Akzeptanz des Faches (vgl. v. a. Drumm, 2008; Ridder, 2015; Schanz, 2000; Becker, M., 2010).

Hierbei handelt es sich um eine sehr grundlegende Differenzierung zum Verständnis der betrieblichen Personalarbeit. Sie hat zur Folge, dass es nicht ausreicht, lediglich die traditionellen personalen Aktivitäten gegenüber einzelnen Mitarbeitern im Fokus hierunter zu betrachten. Ohne eine Berücksichtigung gruppenspezifischer Phänomene sowie der von a-personalen Faktoren ausgehenden Verhaltensstimuli versteht man einerseits nicht die Zusammenhänge menschlichen Leistungsverhaltens sowie beraubt man sich andererseits einer nachhaltigen Beeinflussungsmöglichkeit.

Nun zu vier anderen Grundprinzipien dieses Buches und des Personal-Managements:

1. *Übergreifender Charakter:* Folgt man der Unterteilung der betrieblichen Aktivitäten in ihre Grundfunktionen (nach Maßgabe der direkt produktzielerreichenden Tätigkeiten wie den Verrichtungsfunktionen: Einkauf, Herstellung, Lagerung, Verkauf), so wird deutlich, dass Personal-Management *bereichs- und verrichtungsübergreifenden* Charakter besitzt. Vorgesetztentätigkeiten werden in allen Funktionsbereichen ausgeübt, Systeme der Personalentwicklung, der Personalbeschaffung usw. werden in aller Regel für den Gesamtbetrieb (nicht nur für einzelne Funktionsbereiche) geschaffen. Eine davon zu trennende Frage ist die, ob ein eigenständiger Funktionsbereich »Personal« – und wenn, mit welchen Aufgaben – zu bilden ist. Dies ist ein vorwiegend organisatorisches Problem und im jeweiligen Einzelfall für die betrieblichen Belange nach Zweckmäßigkeits- und Wirtschaftlichkeitserwägungen zu entscheiden (s. Teil 4, Kap. 1).
2. *Konzeptioneller Charakter:* Personal-Management im hier verstandenen Sinne wird in Betrieben dann konsequent praktiziert, wenn dies nach einer einheitlichen und geschlossenen *Konzeption* geschieht. In der Praxis wird stets Verhaltenssteuerung betrieben, d. h. wird Personalführung praktiziert, werden Personen eingestellt, versetzt, fortgebildet. Solange dies aber nicht auf der Grundlage einer systematisch entwickelten Konzeption geschieht, Steuerungsaktivitäten für das Personal nicht nach dafür gestalteten Systemen betrieben werden, liegt kein konzeptionell betriebenes Personal-Management vor. Dass eine Grundkonzeption eines betrieblichen Personal-Managements Geschlossenheit vorsieht, schließt nicht aus, dass in Einführungsphasen schrittweise

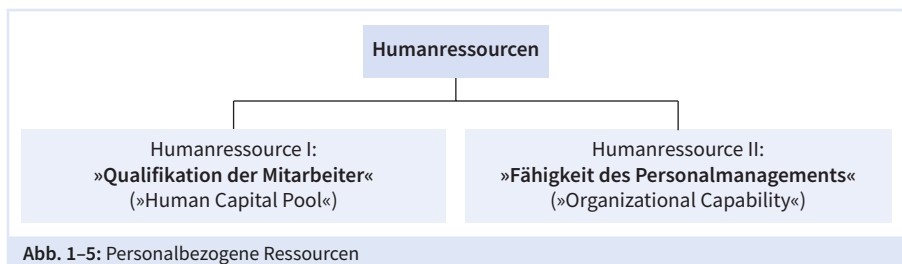
Bereichs- und verrichtungsübergreifend

Geschlossener Ansatz

oder für spezielle Personalsegmente anders vorgegangen wird. Die Geschlossenheit einer Konzeption für Personal-Management ist keine normative Aufforderung, sondern systemimmanent. Die einzelnen Teilsysteme haben in einer Personalplanung einen gemeinsamen Ausgangspunkt, sind mittels gemeinsamer Bestandteile (die zuvor erwähnten Anforderungs- und Qualifikationsprofile, Beurteilungsgespräche u. a.) miteinander verzahnt und in ihrer folgerichtigen Handhabung voneinander abhängig.

Ressourcen-
orientierter
Ansatz

3. **Ressourcenorientierter Ansatz:** Durch die Arbeitsmarktsituation bedingt ist ein Wettbewerbsaspekt popularisiert worden: die Humanressource, der Personalbereich und die Mitarbeiterschaft – oder wie man immer auch diese Ressource nennen mag. Sie gilt für viele als Ausgangspunkt für die betriebliche Strategieentwicklung wie auch den Erfolg. Dies lässt sich wie folgt konzeptualisieren: Grundsätzlich wird im Rahmen eines sogenannten ressourcenorientierten Ansatzes der Aufbau von strategischen Wettbewerbsvorteilen durch eine Ressourcenorientierung betont (vgl. Penrose, 1959; Ridder/Conrad, 2004; Wright/McMahan/McWilliams, 1994; Boxall, 1996, S. 64 ff.; Wolf, 2013, S. 565 ff.). Eine der zentralen Ressourcen ist der Personalbereich bzw. sind der Personalbereich und die Mitarbeiter. Es sind dabei zwei – zunächst einmal unabhängige – Voraussetzungen wie Ressourcen zu nennen, die gleichzeitig gegeben sein müssen, um hierüber entsprechend *Erfolg versprechende Strategien* für die Betriebe entwickeln zu können (s. Abbildung 1.5):



Qualifikationen &
organisatorische
Fähigkeiten

- **Humanressource I:** »Qualifikation der Mitarbeiter«. Die Ressource der Qualifikation der Mitarbeiter (»human Capital Pool«) mit den Merkmalen der Einzigartigkeit, der geringen Substituierbarkeit und des dauerhaften Zugriffs (s. u.). Gemäß dieser Überlegung baut der betriebliche Erfolg letztlich auf den Humanressourcen auf. Auf Basis dessen, was man (sprich die eingestellte, gepflegte Mitarbeiterschaft) kann, werden Strategien entwickelt, Produkte vermarktet, erfolgsorientierte Kulturen entwickelt u. a.
- **Humanressource II:** »Fähigkeit des Personalmanagement«. Das Know-how, diese Ressource I selbst nutzen zu können (»Human Capital Advantage«, »Organizational Capability« oder »organisatorische Fähigkeit« als Ausdruck einer Systemfähigkeit), ist die zweite zwingende Voraussetzung. Das Management der Humanressourcen, also das Personal-Management in all seinen Aspekten: spezifisches Know-how, Steuerungs- und Koordinationskompetenzen bei Führungskräften wie im Personalbereich, muss insgesamt in der Lage sein, die Humanressourcen zu gewinnen, effizient einzusetzen, ihre Qualifikation angemessen zu entwickeln, die Leistungs-

träger weitgehend zu halten und zu Leistungen zu motivieren. Ansonsten sind diese eher Kostenfaktoren, aber keine Erfolgsfaktoren. (Zu den Kriterien s. u.)

Diese Differenzierung und vor allem die Bedeutung der organisationalen Fähigkeiten bzw. die Kompetenz der Personalverantwortlichen mit ihrer betrieblichen Personalarbeit weist auf die Bedeutung eines Personal-Managements für den betrieblichen Erfolg hin. Die Ressourcenarten stehen dabei eher in einem multiplikativen denn in einem additiven Verhältnis. Sicherlich ist zum einen ein Mangel an »guten« Aktivitäten des Personal-Managements durch eine pflichtbewusste Arbeitnehmerschaft zumindest teilweise kompensierbar. Eine unangemessene Personalführung kann zum anderen allerdings auch qualifizierte Mitarbeitende zum Dienst nach Vorschrift, zur Fluktuation, zu Fehlzeiten o. Ä. bewegen – et vice versa. Insofern ist sowohl eine additive als auch eine multiplikative Verbindung möglich, wenngleich man nicht immer auf den erstgenannten Fall hoffen sollte.

»Kümmern Sie sich um die Menschen, Produkte und Gewinne – in dieser Reihenfolge.«
Ben Horowitz

Das zentrale Problem des Personal-Managements »... ist das so genannte Transformationsproblem. Das heißt, kauft man Mitarbeiter ein, erwirbt man Arbeitsvermögen, aber noch lange nicht Arbeitsleistung, denn die Mitarbeiter gehen nicht in den Besitz, ins Eigentum des Unternehmens über. Sie allein verfügen über ihre Arbeitskraft und müssen fortwährend dazu gebracht werden, das, was sie leisten könnten, auch tatsächlich zu leisten.« (Neuberger, 2005, S. 3) Dies ist zentrale Aufgabe der zweiten Ressource, dem Personal-Management.

Solche strategisch wirkenden *Ressourcen* beider Arten sollten im Wesentlichen vier zentrale *Kriterien* erfüllen (vgl. Barney, 1991, S.105 ff.; Peteraf, 1993; Ridder, 2015, S.78f.; Oechsler/Paul, 2019, S. 65):

Ressourcen-
merkmale

- Einmaligkeit bzw. Seltenheit (zumindest bei Arbeitgebern generell und bei Wettbewerbern speziell eher selten vorhandene Qualifikations- und/oder Systemressourcen),
- eingeschränkte Imitierbarkeit (von anderen nicht so leicht, so schnell und/oder so kostengünstig kopierbar – durch unbekannte Wirkungszusammenhänge, historische Prozesse, sozial komplexes Zusammenwirken),
- fehlende Substituierbarkeit (Qualifikations- und Systemressourcen sind durch andere Instrumente und/oder Mechanismen nicht ausreichend ersetzbar) und
- Wert bzw. wertstiftenden Charakter (Qualifikationen und Systemfähigkeiten tragen zur Wertschöpfung nachhaltig bei). Oft wird in diesem Zusammenhang noch die »Organisation der Ressourcen« als zentrales Merkmal angeführt. Dieses ist in dem von uns favorisierten Konzept nun nicht Bestandteil der Kriterien, sondern sie ist als eigenständige Ressource (= organisationale Fähigkeit) neben den (Human-)Ressourcen hervorgehoben.

Abbildung 1–6 visualisiert beide Ressourcenarten und spezifiziert die üblichen Kriterienausprägungen.

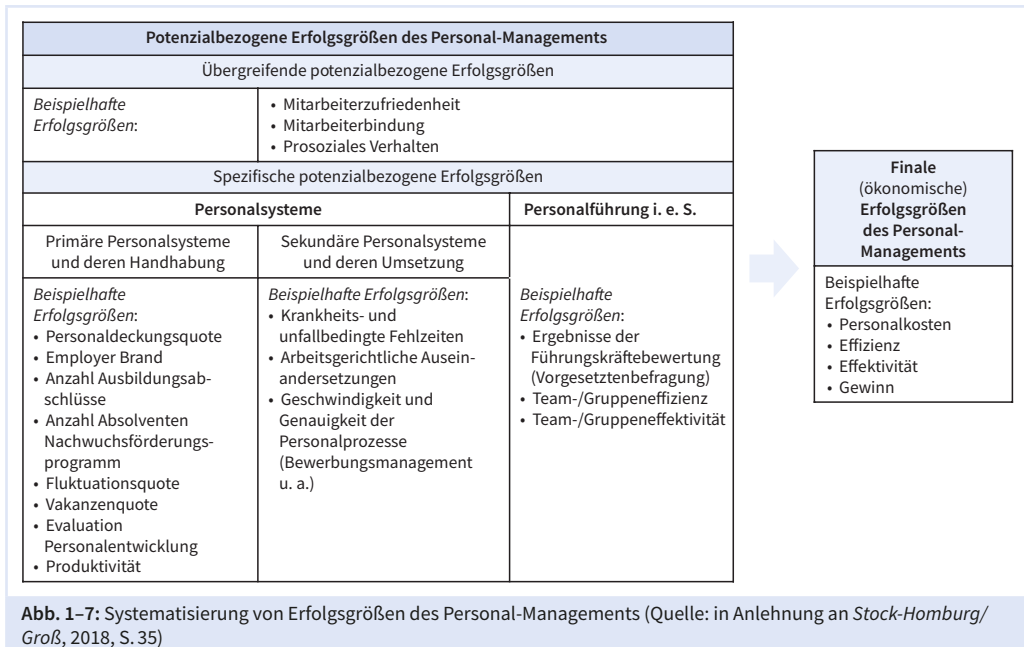
Ressourcenarten Ressourcenkriterien*	Humanressource I »Qualifikation der Mitarbeiter« (»Human Capital Pool«)		Humanressource II »Fähigkeit des Personalmanagements« (»Organizational Capability«)		
	Individuen (Mitarbeiter wie Führungs- kräfte)	Teams (Abteilungen wie Projekte)	Personal- systeme (primäre/ sekundäre)	Personal- abteilung	Vorgesetzte (-nverhalten)
Wertvoll/-stiftend	Ja	Ja	Ja	Ja	ja
Leicht substituierbar	Nein	Nein	Nein	Nein	nein
Leicht imitierbar	Nein	Nein	Nein	Nein	nein
Einmalig/selten	Ja	Ja	Ja	Ja	ja
* Es ist nicht unbedingt notwendig, dass alle Kriterien gleichzeitig erfüllt sein müssen und dann auch noch jeweils in hohem Maße. Teilweise kann auch eine interne Substitution stattfinden.					

Abb. 1–6: Ressourcenarten und Kriterienanforderungen

Je besser diese Kriterien durch ein betriebliches Personal-Management erfüllt werden, desto eher besteht die Chance, durch den gezielten Einsatz dieser Ressource »Personalarbeit« betrieblichen Erfolg zu verursachen, zu erhalten und/oder zu steigern. Es ist dabei nicht unbedingt notwendig, dass alle Kriterien gleichzeitig erfüllt sein müssen und dann auch noch jeweils in hohem Maße. Teilweise kann auch eine interne Substitution stattfinden, d. h., dass eine stark ausgeprägte Teammotivation und -qualifikation Mängel in der Organisation und im Vorgesetztenverhalten durchaus überkompensieren könnte et vice versa.

In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, inwieweit einzelne Personalsubsysteme und deren Handhabung den Erfolg tatsächlich beeinflussen können (s. o. in Kap. 2.1). Stock-Homburg/Groß (2019, S. 35) differenzieren in diesem Zusammenhang zwischen potenzialbezogenen und finalen Erfolgsgrößen des Personal-Managements (s. Abbildung 1–7):

- Einem möglichen betrieblichen Erfolg vorgelagert sind die *potenzialbezogenen Erfolgsgrößen*. Diese lassen sich in übergreifende (nicht einzelnen Personalsubsystemen zuordbare; das Ganze betreffende) und in spezifische Bereiche mit bereichsbezogenen Erfolgskriterien differenzieren. Sie schaffen quasi die Grundvoraussetzung dafür, dass Tätigkeiten sowohl im Personalbereich als auch in anderen Funktionsbereichen wie geplant und erfolgreich umgesetzt werden können.
- *Finale Erfolgsgrößen* betreffen dagegen die direkten Auswirkungen der Systeme und ihrer Handhabung auf den betrieblichen Erfolg. Sie sind übergeordnet und spezifischen Personaltätigkeiten nicht direkt zuordbar.



Ressourcenbasierter Ansatz

»Ansätze des ressourcenorientierten Human Resource Managements knüpfen an grundlegenden Denkmodellen des Resource-Based View an. ... Die Gründe für eine solche Orientierung können empirisch wie folgt abgeleitet werden: In globalisierten Märkten mit hoher Wettbewerbsintensität verlieren klassische Wettbewerbsvorteile an Bedeutung. Bodenschätze, Standortvorteile, Technologien und Produkt-Marktkombinationen können leichter beobachtet und damit imitiert oder substituiert werden. Unternehmen investieren deshalb in wertvolle und seltene Qualifikationen und entwickeln firmenspezifische Bündel an Praktiken des Human Resource Management, die vom Wettbewerber schlecht imitiert oder nur zu hohen Kosten übernommen werden können. Mitarbeiter werden nicht als Kostenfaktor, sondern als langfristige Investition betrachtet. HR-Praktiken ... orientieren sich dann nicht an verbreiteten »best practices« oder an den Praktiken der Wettbewerber, sondern an angestrebten firmenspezifischen Wettbewerbsvorteilen.« (Ridder, 2015, S. 75 f.)

Die ressourcenorientierte Sichtweise weist der Personalarbeit eine (wenn nicht die) Verantwortung dafür zu, eine erfolgsträchtige Personalressource zu gewinnen, treffend einzusetzen, zu binden und zu Leistungen zu motivieren – sprich das Fundament des Erfolges zu gießen. Sie stellt – auch – von daher den in der personalwirtschaftlichen Theorie dominierenden Ansatz zur Erklärung personeller Themenstellungen dar. Personalarbeit wird dabei nicht als Perpetuum Mobile, sondern als eine permanente Aufgabe verstanden. Hauptverantwortliche Personaler, gemeinsam mit direkten Linienvorgesetzten, sind gefordert, diese »Organizational Capability« aufzubauen. In diesem wird treffend auf das Konzept der *Kernkompetenzen*, die *Pfadabhängigkeit* von vorhandenen Ressourcen sowie die Notwendigkeit von »Dynamic Capabilities« hingewiesen (vgl. Schreyögg/Koch, 2020, S. 228 ff.; Freiling, 2001, 2002; Oechsler/Paul, 2019, S. 68 ff.):

Kernkompetenzen, Pfadabhängigkeit, »Dynamic Capability«

- *Kernkompetenzen* stehen für ein betriebsweites Ressourcenpotenzial, sich Wettbewerbsvorteile erarbeiten und/oder sichern zu können (vgl. Prahalad/Hamel, 1990). Personal-Management kann in diesem Sinne ein schwer zu imitierender Wettbewerbsvorteil darstellen, der zusammen mit anderen innerbetrieblichen Kompetenzen zu nachhaltigen Erfolgen beiträgt.
- *Pfadabhängigkeit* steht für eine Verfestigung gerade von erfolgreichen Ressourcenkombinationen im Zeitablauf (vgl. Sydow/Schreyögg/Koch, 2009). »Gute« Praktiken eines Personal-Managements lassen sich nicht einfach so implementieren. Die Organisationsgeschichte und -kultur lässt so etwas nicht zu. Es bedarf organisationsspezifischer und -kontingenter, zur Geschichte und Kultur bzw. zum Pfad der Unternehmung passender Vorgehensweisen. Insofern besteht auch keine offene Entscheidung zur Einführung »guter« Praktiken, sondern der Entscheidungs- und Handlungsspielraum ist begrenzt. Ihn gilt es zu optimieren.
- Die »*Dynamic Capabilities*« drücken innovative Neukonfigurationen solcher Ressourcen in einer sich verändernden Umwelt aus (vgl. Teece/Pisano/Shuen, 1997; Freiling, 2001; Schreyögg/Kliesch-Eberl, 2007). Auch nachhaltige organisationale Fähigkeiten bedürfen einer Anpassung im Zeitablauf, gerade dann, wenn sich die Rahmenbedingungen der Personalarbeit verändern. Insofern sollte es impliziter Bestandteil solcher Fähigkeiten sein, sich rechtzeitig – antizipativ oder zumindest reaktiv – verändern zu können, und zwar, um ihre relativen Vorteile erhalten zu können.

WISSENSWERTES

Wettbewerbsvorteile bzw. Renten durch die Personalarbeit

Mikroökonomisch lassen sich die Wettbewerbsvorteile, die durch ein auf dieser ressourcenbasierten Sicht fundiertes Personal-Management erreicht werden können, mit folgenden Rentenarten (= Ursache für Gewinne) erläutern (vgl. Oechsler/Paul, 2019, S. 66 f.; Wolf, 2013, S. 584 f.):

- *Ricardo-Renten*: Wettbewerbsvorteile werden hier aus der (höheren) Verfügungsgewalt über knappe Ressourcen – inputgesteuert – erarbeitet. Eine den Wettbewerbern – qualitativ und/oder motivational – überlegene Mitarbeiterschaft (Human Ressource) ermöglicht einem Betrieb in diesem Sinne, bei einem in etwa marktlichen Gleichgewichtspreis zu geringeren Durchschnittskosten seine Leistungen zu erbringen und infolgedessen entsprechende Renten zu generieren. Beispiel: Ein Unternehmen hat einen attraktiven Employer Brand (in Folge: höhere Personalbindung, schnelle und hochwertige Besetzung von Vakanzen) und/oder eine adressatengerechte Personalführung (in Folge: hohe Identifikation und hohes Engagement der Mitarbeiter). Dies wird zur höheren – zumindest relativen – Effizienz und Effektivität eingesetzt.
- *Quasi-Renten*: Wettbewerbsvorteile sind ursächlich in der Spezifität der Humanressourcen begründet. Jede Humanressource (einzelne Mitarbeiter wie Gruppenkonstellationen) hat aufgrund ihrer spezifischen Merkmale eine optimale Einsatzmöglichkeit. Diese gilt es zu identifizieren und einzusetzen, ansonsten ist sie folgenlos. »Die richtigen Mitarbeiter zur rechten Zeit an der richtigen Stelle mit

einer passenden Aufgabe einzusetzen!« ist ein Spruch, der die Quasi-Rente – in einer Verbindung von In- und Output – verdeutlicht. Beispiel: Für eine spezifische Herausforderung eine fachlich und menschlich passende, homogene wie heterogene und motivierte Gruppe zusammenzustellen, kann einen schwer imitierbaren Vorteil gegenüber anderen darstellen.

- *Monopol-Renten*: Hier entstehen Wettbewerbsvorteile durch die eingesetzte Marktmacht einer Institution (prinzipiell als Abnehmer oder als Anbieter). Durch Reputation (Employer Brand), Standortvorteil, finanzielle Mittel o. a. der Unternehmung sowie deren Nutzung entstehen – entweder in- oder outputorientiert – im idealen Fall Markteintrittsbarrieren für Mitwettbewerber. Diese haben infolgedessen einen schlechteren Zugang zum Arbeitsmarkt und größere Schwierigkeiten, Stellen mit geeigneten Personen zu besetzen. Beispiel: Hohes Renommee bei potenziellen Bewerbern, nationale wie internationale Arbeitsorte mit hoch eingeschätztem (Freizeit-)Wert, Vielfältigkeit der Einsatzmöglichkeiten, relativ hohe Vergütung u. Ä. verschaffen den entsprechenden »Monopolisten« dieser Ressourcen einen besseren Zugang zu qualifizierten Personen.
- *Schumpeter-Renten*: Hier ergeben sich Wettbewerbsvorteile durch die Fähigkeit, quasi ständig Innovationen am Markt erfolgreich einzubringen und mit diesen Pioniergewinne zu erzielen. Eine hoch ausgeprägte organisationale Fähigkeit eines Personalbereichs (quasi selbstgeschaffene »überlegene« Ressourcenausstattung) schafft – outputorientiert – sinnvolle Innovationen in der Personalarbeit. Beispiel: Frühzeitige Nutzung der strukturellen Führung, der Führung von unten, agile Gruppenkonzepte o. a. zur Entlastung der Führungskräfte und zur Motivierung der Nachgeordneten.

4. *Verhaltenswissenschaftliche Ausrichtung*: Unsere Auffassung eines betrieblichen Personal-Managements beinhaltet eine verhaltenswissenschaftliche Ausrichtung (s. v. a. Teil 2 zum Organizational Behavior) der prinzipiellen Gestaltung des gesamten Buches wie seiner einzelnen Kapitel und Abschnitte. Die Arbeit mit Menschen im Betrieb ist nicht rein rational umsetzbar. Die begrenzte Rationalität von Menschen zeigt dies bereits an. Als (Mit-)Verantwortlicher für die Personalarbeit kann man sich nicht allein auf sachliche Erwägungen beziehen: Menschen reagieren und agieren nun einmal nicht nomologisch. Sie verhalten sich im Zweiergespräch anders als in der Gruppe, auch in einer Kleingruppe anders als in einer Großgruppe. Sie haben Rollenkonflikte mit einer Vielzahl an inner- wie außerbetrieblichen Rollen, die sie erfüllen müssen oder wollen – mit prinzipiell ungewissem Ausgang im Verhalten. Sie reagieren auf unterschiedliche Führungsstile in verschiedenen Situationen nicht einheitlich – weder im Vergleich zu anderen Personen noch zu ihrer eigenen Vergangenheit. Sie lassen sich auf unterschiedliche Art für die betrieblichen Zielsetzungen gewinnen. Sie reagieren unterschiedlich auf gebotene Anreize (vom Inhalt, von der Höhe sowie von der Gerechtigkeit her). Ohne eine hinreichende Kenntnis verhaltenswissenschaftlicher Theorien, Erkenntnisse und Vermutungen lässt sich personalwirtschaftliche Tätigkeit nicht sinnvoll thematisieren – weder in der Analyse noch in der Gestaltung. Von daher haben wir – soweit es uns möglich war – relevante verhaltenswissenschaftliche Ideen in die Textgestaltung einbezogen.

Verhaltens-
wissenschaftliche
Ausrichtung

WISSENSWERTES

Personalökonomie

Die Personalökonomie (synonym: Personalökonomik – verstanden als mikroökonomisch ausgerichtete Personalwirtschaftslehre – stellt das Beschäftigungsverhältnis zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber als Tausch unter Marktbedingungen dar (vgl. Sadowski, 2002; Backes-Gellner/Lazear/Wolff, 2001; Wolff/Lazear, 2001; Lazear/Gibbs, 2009; Lazear, 2011; Schneider et al. 2020). Sie versucht, Beschäftigungsentscheidungen vor dem Hintergrund von Unsicherheit auf Produkt- und Absatzmärkten sowie der Wirkung institutioneller Rahmenbedingungen (rechtliche, tarifvertragliche und andere normenstiftende Regelungen; alternative Arbeitsmarktsituationen) zu analysieren und zu erklären. Personalökonomische Modelle gehen von einem Konzept des rationalen und opportunistischen Individualverhaltens aus. Die beteiligten Akteure sehen ihre Beiträge unter ihren spezifischen Kosten- und Nutzenaspekten, d. h. sie maximieren den individuellen (Netto-)Nutzen aus ihren Aktivitäten – und dies unter opportunistischer Ausnutzung von Spielräumen, die sich durch Informationsasymmetrien (»Hidden Action«, »Hidden Information«, »Hidden Characteristics«, »Hidden Intention«; s. Teil 2, Kap. 6.4) ergeben. Ziel ist es im Allgemeinen, betriebliche Personalprobleme und -politiken aufzudecken, Zusammenhänge zu erklären, die Nützlichkeit und Einsatzfähigkeit personalwirtschaftlicher Instrumente sowie tarifvertraglicher und staatlicher Regelungen zu analysieren sowie dies empirisch zu untersuchen und zu belegen. Gerade der Versuch, sich thematisch systematisch mit der Marktabhängigkeit personalpolitischer Entscheidungen sowie mit Kooperationen unter Unsicherheit zu beschäftigen, ist des Weiteren hervorzuheben. Personalökonomie bewährt sich in diesem Verständnis vor allem auch als Sprachsystem, als systematische Reduktion der Komplexität und modellorientierte Analysemethode. Sie macht logische Implikationen deutlich, die vielleicht anderweitig übersehen werden. Trotz der begrenzten Wiedergabe der Realität kann die Personalökonomie allein durch ihre Perspektive und Teil ihrer Terminologie nach der hier vertretenen Auffassung einen konstruktiven Beitrag zum Verständnis und zur Umsetzung betrieblicher Personalarbeit leisten (vgl. Ridder, 2015, S. 61 ff.; Jost, 2008).

Sozialwissen-
schaftliche
Disziplin

In diesem Zusammenhang gilt es, auch Forschung und Lehre vom Personal-Management unter wissenschaftlichen Blickwinkeln einzuordnen. Verschiedene wissenschaftliche Disziplinen beschäftigen sich mit personalwirtschaftlichen Fragen (s. Abbildung 1-8). Speziell die betriebswirtschaftliche Personallehre sieht in ihrem Mittelpunkt alle einschlägigen Fragen zur personalwirtschaftlichen Betreuung von Mitarbeitern und Mitarbeitergruppen. Um diese Fragestellungen hinreichend thematisieren zu können, müssen sie »Anleihen« aus anderen Disziplinen machen, um einzelne Probleme treffend angehen zu können. Interdisziplinarität ist eine sine qua non personalwirtschaftlicher Forschung.

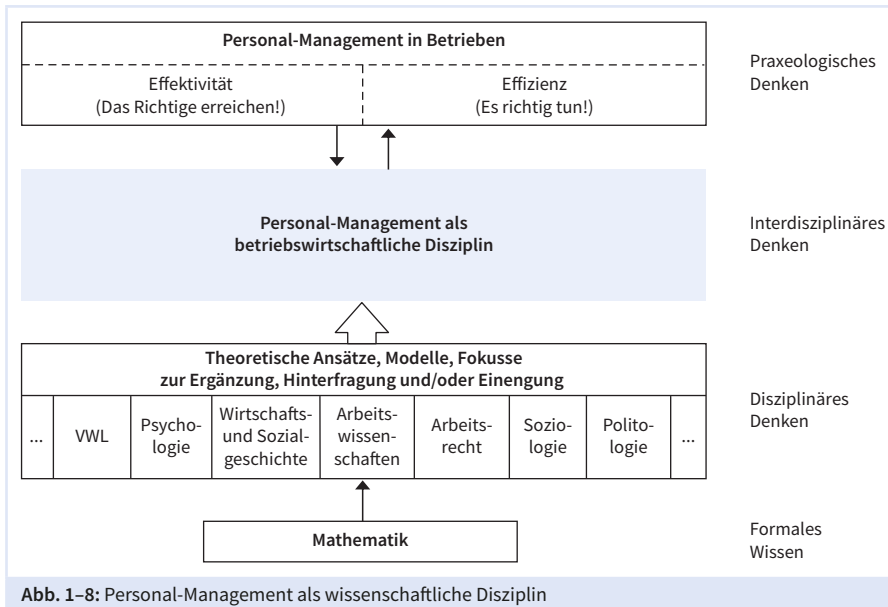


Abb. 1-8: Personal-Management als wissenschaftliche Disziplin

Personal-Management ist eine *angewandte Wissenschaft*. Mit ihr sollen die Personalverantwortlichen in ihrer Personalarbeit analytisch wie praxeologisch unterstützt und kritisch begleitet werden, um »dem Menschen ein wissenschaftlich fundiertes Handeln in der Praxis zu ermöglichen« (Ulrich, 1981, S. 10). Das Personal-Management ist insofern nicht Selbstzweck, sondern es soll Wissen generieren, welches praktische Problemlösungen direkt und/oder indirekt handhaben hilft. Eine einheitliche theoretische Fundierung, die hierzu die verschiedenen Forschungs- wie Praxisfragen integriert und aus einer Sicht betrachtet, fehlt allerdings. Vielmehr ist sie in vielen Teilen durch einen theoretischen Eklektizismus gekennzeichnet, indem verschiedenartige, objektspezifische Theorien, Heuristiken und Modelle (»eklektisch«) verwendet werden – und zwar im besten Falle systematisch und verbindend. Ausgangspunkt der wissenschaftlichen Betrachtung sind weniger die Theorien als die Probleme der Personalpraxis. Insofern kann man auch von einem »problemfeldorientierten Zugang« (vgl. Weber, 1996) des Personal-Managements sprechen, der allerdings nicht in einen »kurzatmigen Anwendungsbezug« (Weber, 1996, S. 300) oder in einen »Vormarsch theoriefreier Empfehlungen« (Drumm, 2005, S. 31) führen sollte. Eine Bezugsrahmenorientierung kann dabei helfen, solche Fehler zu vermeiden.

Die Wahl des Gegenstands, des Zielsystems, der Grenzen und der theoretischen Zugänge (respektive des Bezugsrahmens) eines Personal-Managements sind jeweils eng mit der individuellen Perspektive des Forschers verwoben. Allgemein nachvollziehbare, rational eindeutige Entscheidungen lassen sich hier nicht treffen. Vielmehr handelt es sich um – mehr oder weniger gut – begründete Problemzugänge, die entscheidend durch individuelle, paradigmatische Wertentscheidungen (und auch vom »Zeitgeist« in Wissenschaft wie Gesellschaft) beeinflusst sind. Diese legen dann auch fest, welche Gegenstände und Umstände näher – und wie – betrachtet sowie welche als bedeutsam oder weniger bedeutsam eingestuft werden. Die Zugänge können sich im Übrigen mit dem Entwicklungsstand der Fachdisziplin und des Forschers durchaus verändern, sodass die Bezugsrahmen für solche Entwicklungen offen sind. Die Güte einer solchen Vorgehensweise des wissenschaftlich fundierten Personal-Managements erweist sich dann an ihrer Problemlösungsfähigkeit im Anwendungszusammenhang (oder auch nicht). Von daher ist

auch bei einer Bezugsrahmenorientierung zumindest zu fordern, dass der jeweilige Erklärungsbeitrag mit Bezug auf allgemeine wie konkrete personalwirtschaftliche Handlungen ein positives Verhältnis von Nutzen-Kosten aufweist (vgl. Weibler, 1995).

Beispiele Einige *Beispiele* sollen die interdisziplinären Beiträge verdeutlichen helfen: Die *Politologie* beschäftigt sich u. a. mit mikropolitischen Verhaltensweisen von Organisationsmitgliedern in Organisationen. Hier lernt man etwas über die Motivationen, Strategien und Verhaltensweisen von Menschen. Die *Individual- und Sozialpsychologie* liefert umfangreiche Kenntnisse und Ideen über die Determinanten von Individual- und Gruppenverhalten. Die *Soziologie* ist durch ihre langanhaltende Beschäftigung mit größeren Gruppen in der Lage, Hilfestellungen bei der Analyse und der Gestaltung von Großorganisationen zu geben. Die *Wirtschafts- und Sozialgeschichte* hilft gerade kulturelle Entwicklungen tiefgründig zu hinterfragen. Diese haben nachhaltigen Einfluss auf bestehende Organisationskulturen mit ihren aktuellen Verhaltensstimuli. Letztendlich hat die Integration der Erkenntnisse und Ideen aus den verschiedenen Disziplinen unter einer praxeologisch-orientierten Perspektive unter den Aspekten der Effektivität wie Effizienz zu erfolgen. Gerade dazu ist eine auf Basis des Organizational Behavior (s. Teil 2) konzipierte Lehre des Personal-Managements als betriebswirtschaftliche Teildisziplin gut geeignet.

WISSENSWERTES

Human Resource Management (HRM)

Seit etwa zwei Jahrzehnten ist es in vielen Betrieben üblich geworden, von »HR« zu sprechen und dabei normalerweise die betriebliche Personalarbeit (als Human Resource Management) oder manchmal auch das Personal zu meinen. Dies hängt sicherlich mit der Internationalisierung vieler Betriebe zusammen, aber teilweise auch, um (vielleicht auch nur den Anschein der) Modernität sprachlich zu verdeutlichen. Im wissenschaftlichen Sprachgebrauch liegt Ähnliches zu Grunde. Vielfach wird angegeben, HRM unterscheide sich vom Personal-Management dadurch, dass die strategische Komponente der Personalarbeit beinhaltet sei (vgl. Oechsler/Paul, 2019, S. 81 ff.; Gmür/Thommen, 2019, S. 24 ff.; Ringlstetter/Kaiser, 2008, S. 69 ff.) Dies ist letztlich allerdings nur eine begriffliche Festlegung, deren Zweckmäßigkeit sich nicht unmittelbar erschließt. Wir differenzieren hier nicht: Personal-Management ist HRM und umgekehrt.

2.2 Primäre und sekundäre Personalsysteme

Überblick In Abbildung 1–3 wurde bereits unter der Rubrik »Systemgestaltung« eine Reihe von Teilsystemen des Personal-Managements in zwei verschiedenen Kategorien aufgeführt: (1) Die primären Personalsysteme umfassen insbesondere die Personalbedarfsdeckung (Beschaffung, Auswahl, Einführung, Einsatz), die Personalbindung, die Personalentwicklung, die Personalfreisetzung und die Anreizsysteme. Besonderes *Kennzeichen* dieser Teilsysteme ist es, dass sie zum Ersten via ihrer Handhabung unmittelbar Basis der Verhaltenssteuerung des Personals (und teilweise auch von Bewerber*innen) sind. Die entsprechende Personalarbeit im Sinne der Systemhandhabung findet zum Zweiten normalerweise arbeitsteilig zwischen

Linienvorgesetzten und dem Personalbereich statt. Beide Gruppen tragen hier gemeinsam Verantwortung. Diese Aussagen treffen im Wesentlichen auch für die dort angeführte betriebliche Personalforschung zu, wenngleich manche der diesbezüglichen Teilsysteme fast ausschließlich in der Verantwortung von Aufgabenträgern aus dem Personalbereich fallen. (2) Daneben bestehen noch ein paar andere personalwirtschaftliche Teilsysteme, die eher mittelbar der Personalarbeit dienen (sekundäre Personalsysteme). Sie sind entweder Basis des gesamten Personal-Managements, wie die strategisch-orientierte Personalarbeit, die Personalplanung und die Personalorganisation, oder begleiten es in seinen Teilprozessen entweder durch das Personalcontrolling, die Personalverwaltung, die Arbeitsbedingungen oder die betrieblichen Arbeitsbeziehungen sowie das Arbeitsrecht. Hier sind vornehmlich die Aufgabenträger aus dem Personalbereich (von der Leitung bis zur Sachbearbeitung) gefragt; dort wird auch die entsprechende zentrale Personalverantwortung getragen. (Allerdings wird weiter hinten aufgrund der besonderen Bedeutung des Teilsystems »strategisch-orientierte Personalarbeit« dieses nicht unter dem Kapitel zu sekundären Personalsystemen dargestellt, sondern es gesondert in Teil 5, Kap. 1 hervorgehoben.) Alle Teilsysteme sind in ihrem Zusammenwirken in der Abbildung 1–9 visualisiert. Farblich hervorgehoben sind dabei die primären Personalsysteme bzw. die Subsysteme, bei denen unmittelbar Linienvorgesetzte in der Systemhandhabung involviert sein sollten.

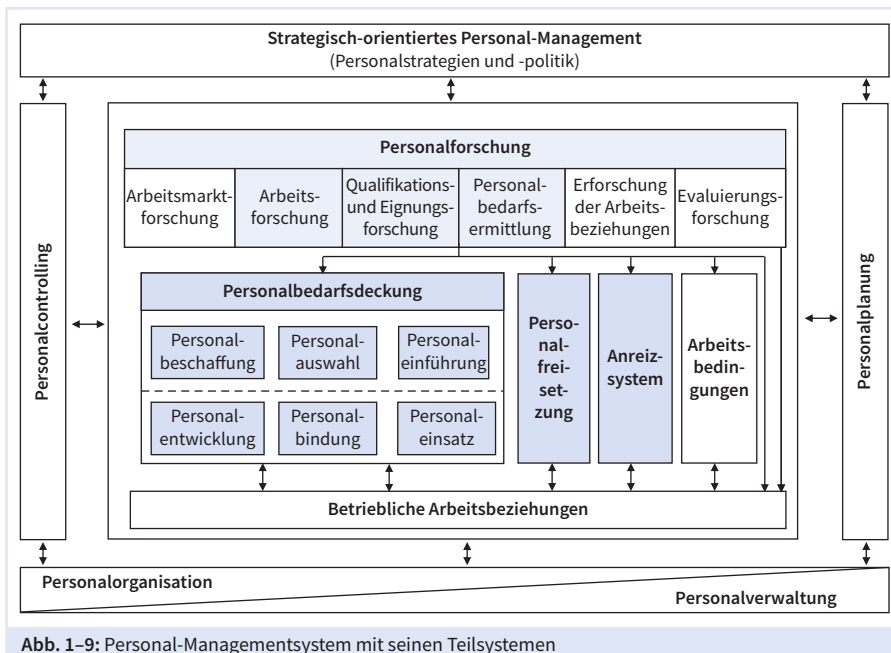


Abb. 1–9: Personal-Managementsystem mit seinen Teilsystemen

Mit der auch sprachlichen Differenzierung in primäre und sekundäre Personalfunktionen ist keine vergleichende Bewertung intendiert. Zum Aufbau und zur Nutzung der organisationalen Fähigkeit »Personal-Management« bedarf es beider Bereiche *gleichermaßen*. Die Unterscheidung betont dabei die zentrale Personalverantwortung jeder Führungskraft in der operativen Personalarbeit sowie die der Unternehmensleitung, dies in ihrer strategischen Personalarbeit, ihren

Aufgabenbeschreibungen, Auswahlverfahren, Beförderungsentscheidungen, Personalentwicklungsprogrammen u. Ä. stets vorzusehen.

In Teil 2 wird auf die Verhaltenssteuerung näher eingegangen. Ebenso werden die primären und die sekundären Personalsysteme in den Teilen 3, 4 und 5 dargestellt.

2.3 Differenzielle Personalarbeit

»Nicht jeder Weg passt für Jeden, wenn er auch nach derselben Richtung führt.«
Heinrich Martin

In personalwirtschaftlichen Lehrbüchern wie in der betrieblichen Personalpolitik wird zwar einerseits der Eindruck vermittelt, dass sich das Personal-Management (allein aus einer ökonomischen Perspektive) auf generalisierte Regelungen – für einen idealtypischen Norm(al)mitarbeiter – konzentrieren soll, andererseits zeigen aber von den gleichen Autoren vorgeschlagene wie in Betrieben realisierte Personalkonzepte vielfach individualisierte oder gruppenbezogene Spezifizierungen bei der einen oder der anderen Personalaufgabe. Es ist bei genauem Hinsehen also erkenntlich, dass eine differenzielle Vorgehensweise zumindest punktuell vorgeschlagen und umgesetzt wird. Ein differenzielles Personal-Management (resp. eine differenzielle Personalarbeit) ist dabei eine »zwangsläufige Entwicklungsrichtung« (Marr, 1989, S. 38) der betrieblichen Personalarbeit.

WISSENSWERTES

Akademisches Personal-Management

Norm(al)arbeitnehmer

Die Übertragung der Grundgedanken eines modernen Personal-Managements auf spezifische Betriebe entspringt auch den Thesen einer differenziellen Personalarbeit. Bezogen auf Hochschulen lässt sich insofern ein akademisches Personal-Management (vgl. Becker, F. G., 2019, 2019a, 2020) als Spezialfall generieren – wiederum mit differenzierten Komponenten hinsichtlich der unterschiedlichen Mitarbeitergruppen sowie rechtlichen Rahmenbedingungen. Ähnliches betrifft ein Personal-Management für Non-Profit-Organisationen und ein Personal-Management für Familienunternehmen (vgl. Becker, F. G., 2015; Schanz/Strack, 2019) u. a.

»Viele Jahre ging man in der konventionellen Personalarbeit von dem Bild eines Norm(al)arbeitnehmers aus. ... Der durchschnittliche Arbeitsplatz wurde gemäß dieser Annahme konzipiert.« (Wollert, 2008, S.394.) Allerdings gab es Ausnahmen: Die Idee der individualisierten Organisation von Schanz (1977; ähnlich Lawler, 1977) geht letztendlich in die gleiche Richtung. Drumm (1989) initiierte eine frühe Auseinandersetzung um Individualisierung und Personalwirtschaft. Besonders inspirierend wirkte die *Münchener Schule* um Marr (vgl. Marr, 1989; Marr/Friedel-Howe, 1989; Fritsch, 1994; Morick, 2002; Wiegran, 2002). Seit Ende der 1980er-Jahre beschäftigte sie sich mit einem Grundkonzept einer differenziellen Personalwirtschaft.

Ein *differenzielles Personal-Management* stellt die bewusste, systematische Berücksichtigung individueller wie gruppenspezifischer Unterschiede von Mitarbeiter(gruppe)n zunächst bei der Bildung relativ homogener Personalsegmente sowie dann der darauf bezogenen segmentspezi-

fischen Maßnahmen im Rahmen des Personal-Managements (Systemgestaltung wie Verhaltenssteuerung) dar (vgl. Becker, F. G., 2012, S. 19f.; Ostrowski, 2012, S. 21).

Ein generalisiertes Personal-Management kann auf der einen Seite mit den implizit vollarstandisierten Instrumenten den Unterschieden in der Belegschaft kaum gerecht werden. Gleiche Maßnahmen zur Personalführung führen bei unterschiedlichen Mitarbeitern zu unterschiedlichen Ergebnissen. Auf der anderen Seite, je individueller auf einen Mitarbeiter spezifisch eingegangen wird, desto höher ist die Qualität von dessen Leistungsverhalten; allerdings mit entsprechend steigenden indirekten Personalkosten. Die Fokussierung auf homogene Personalsegmente, also Gruppen von Mitarbeitern, – als Alternative – unterscheidet diese Sichtweise von einem generell standardisierten wie auch von einem intendiert individualisierten Personal-Management. Warum?

Die in der betrieblichen Praxis aufgabenbezogen vorhandene *heterogene Belegschaft* ist Ausgangspunkt für ein differenzielles Personal-Management. Der idealtypische (i. S. von Max Weber) Mitarbeiter – selbst auf an sich vergleichbaren Arbeitsplätzen – ist Fiktion. In Literatur wie Praxis ist jedoch vielfach eine Vereinfachung dahingehend feststellbar, dass die Ziele der einzelnen Mitarbeiter de facto homogenisiert und gleichzeitig interindividuelle Unterschiede ausgeklammert werden – trotz der andauernden Individualismus-Orientierung in unserer (Arbeits-)Gesellschaft (vgl. Beck, 1986).

ZUR VERTIEFUNG

Un-/Gleichbehandlung, Diskriminierung und Gerechtigkeit?

Mit einer differenziellen Vorgehensweise in der Personalarbeit werden prinzipiell Fragen zur Ungleichbehandlung, Diskriminierung und Gerechtigkeit aufgeworfen. Keineswegs ist intendiert, mit einem differenziellen Personal-Management diskriminierende und nicht gesetzeskonforme Praktiken einzuführen. Es geht lediglich darum, mit sachlich begründeten Ungleichbehandlungen von Mitarbeitergruppen auf deren Besonderheiten und Bedürfnisse genauer eingehen zu können – unter Berücksichtigung betrieb(swirtschaft)licher Notwendigkeiten. Aufgrund unterschiedlicher Ausgangssituationen von Mitarbeiter(-gruppen) kann zudem eine begründete Ungleichbehandlung auch zur Gerechtigkeit beitragen (bspw. Bevorzugung von Frauen bei in etwa gleicher Eignung zu Männern). Zudem: Ungleichbehandlung ist nicht gleich Diskriminierung, oft sogar das Gegenteil. Wenn bspw. ein Migrant unter den Auszubildenden ein zusätzliches Förderprogramm in Deutsch erhält (= Ungleichbehandlung), dann kann dies gerade dazu führen, dass er bei den später anstehenden Prüfungen (aufgrund sprachlicher Interpretationsschwierigkeiten ohne Förderung) im Vergleich zu den Muttersprachlern nicht indirekt diskriminiert wird.

Die ökonomische Sinnhaftigkeit einer differenziellen Personalwirtschaft betont Wollert (2008, S. 395), wenn er formuliert: »Die differentielle Personalarbeit gewinnt auch an Boden wegen der seit Jahren feststellbaren Abkehr von kollektiven Regeln hin zu den Bemühungen, maßgeschneiderte Lösungen zu finden. ... Personalarbeit [ist] nachhal-

tig erfolgreich, d.h. schöpft die Potentiale und Fähigkeiten unserer Mitarbeiter optimal aus, wenn wir deren Bedürfnisse und Wertvorstellungen kennen und berücksichtigen.« Weitere Argumente liefert die *differenzielle Psychologie* (vgl. Stemmler et al., 2016); sie beschäftigt sich mit den Unterschieden zwischen Menschen und mit den entsprechend notwendigen unterschiedlichen Formen struktureller wie interaktiver Personalführung (s. Teil 2, Kap. 2.1). Hier kann nur eine differenzierte Vorgehensweise der Personalarbeit eine effiziente wie effektive Verhaltensbeeinflussung erwirken und insofern die organisationale Fähigkeit nur Nutzung der Humanressourcen entwickeln.

Substitutions-
prinzip

Thematisiert man die skizzierten Ausrichtungen des Personal-Managements, so zeigt sich ein Spannungsfeld, das von einer totalen Standardisierung (»Jeder ist gleich – zu behandeln!«) über die differenzielle Vorgehensweise mit segmentspezifischer Standardisierung (»Jedes Personalsegment ist anders – zu behandeln!«) bis hin zu einer reinen Individualisierung (»Jeder Mitarbeiter ist anders – zu behandeln!«) aufgezeigt werden kann. Die Kosten nehmen in dieser Richtung zu, der Nutzen durch die verbundenen Motivationswirkungen ab. Morick (2002, S.78) formuliert hier das Substitutionsprinzip am Beispiel einer differenziellen Personalführung (s. Abbildung 1–10): »Die Tendenz zu generellen Regelungen nimmt mit zunehmend festgestellten Verhaltensvarianten im menschlichen Leistungsverhalten ab; andererseits sind in diesem Fall der Tendenz zu individueller Behandlung durch organisationale Effizienzbedingungen Grenzen gesetzt.« Es gilt, einen tragbaren Kompromiss für die Bearbeitung dieses Spannungsfeldes zu finden – sowohl theoriegestützt und begründet als auch praxeologisch effizient wie effektiv umsetzbar.

Differenzielle
Personalarbeit ≠
individualisierte
Personalarbeit

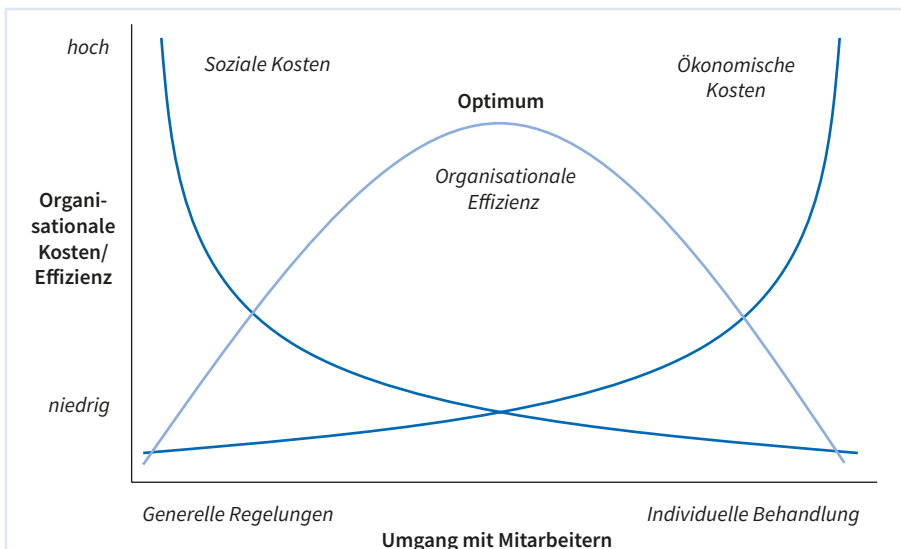


Abb. 1–10: Substitutionsprinzip der Mitarbeiterbehandlung (Quelle: Ostrowski, 2012, S. 20, in Anlehnung an Morick, 2003, S. 78)

Fairness

In diesem Zusammenhang ist auch der Frage nachzugehen bzw. sie ist zu entscheiden, inwieweit man für alle Mitarbeiter ein gleich intensives Personal-Management betreibt.

Hier sind neben ökonomischen Argumenten auch Fairness-Fragen zu reflektieren (s. Fallgatter, 2020, S. 116 ff.).

Im Rahmen des differenziellen Personal-Managements erfolgt keine ausschließliche Orientierung am methodologischen Individualismus. Es wird eine Verbindung von *individualistischen und sozialen Verhaltenskonzepten* angestrebt. So geht man bei der Diskussion nicht von jedem einzelnen Menschen aus. Man konzentriert sich stattdessen auf verschiedene repräsentative »Durchschnitts«-Individuen, über deren Merkmale und Verhalten bestimmte Annahmen getroffen werden – und zwar jeweils bezogen auf ein definiertes Personalsegment.

WISSENSWERTES

Methodologischer Individualismus

Der in der wissenschaftlichen Personalforschung verbreitete methodologische Individualismus ist Ausgangspunkt für die Berücksichtigung individueller Unterschiede in Betrieben und anderswo. Entsprechend dieses für die Personalarbeit prinzipiell sinnvollen Grundgedankens sind Mitarbeiter sowie deren Verhalten und Entscheidungen die Grundelemente der sozialen wie der betrieblichen Welt. Alles beobachtbare Verhalten (und dessen Ergebnisse) wird entsprechend unter Vorgriff auf das Verhalten der Individuen erklärt. So wird auch kollektives Verhalten, also das von Gruppen, das letztendlich immer aus dem Verhalten von Individuen besteht, erklärt (vgl. Kirchgässner, 1991, S. 23).

Differenzielles Personal-Management ist also *nicht* mit individualisierter Personalarbeit gleichzusetzen. Individualisierung bedeutet die Ausrichtung personalwirtschaftlicher Tätigkeiten auf einen bestimmten Mitarbeiter – entweder zu dessen besserer Motivbefriedigung oder zu personenspezifischen Vorgehensweisen (vgl. Drumm, 1989; Scholz, 1997). Differenzielles Personal-Management schließt dies nicht aus. Im Vordergrund steht jedoch eine Orientierung an verschiedenen Personalsegmenten.

Im Rahmen einer differenziellen Personalarbeit konzentriert man sich auf voneinander *differenzierte Personalsegmente* – oder anders formuliert: Mitarbeitergruppen – (vereinfacht: Alte/Junge, Männer/Frauen, Ingenieure/Facharbeiter/kaufmännische Angestellte). Diese zielgruppenorientierte Vorgehensweise (Man kennt und akzeptiert dies schon lange aus dem Marketing.) ist der angesprochene Kompromiss zwischen einer umfassenden Individualisierung und einer reinen Standardisierung des Personal-Managements. Sie verspricht – so die grundlegende These – einen höheren Effizienzgrad und eine höhere Effektivität als die beiden Extreme (vgl. Marr/Friedel-Howe, 1989; Fritsch, 1994).

Mitarbeiter-
gruppen

Nach wie vor fehlt es – in der Personalliteratur wie in der Betriebspraxis – an einem ausreichend begründeten und systematisch umgesetzten differenziellen Personal-Management. Hieran weiter zu arbeiten, sei es über segmentspezifische Studien und/oder die Integration segmentspezifischer Erkenntnisse in ein umfassendes Personalsystem, verspricht, eine

Grenzen

praxeologisch ausgerichtete Personalforschung zu fundieren. Dem sind allerdings durch die Vielfältigkeit von möglichen Personalsegmenten letztlich Grenzen gesetzt.

WISSENSWERTES

Lebensphasen und lebenslagenorientierte Personalpolitik

Im Kontext eines differenziellen Paradigmas ist auch die Diskussion zunächst um ein »lebensphasenorientierte Personalpolitik« anzusiedeln (vgl. Wollert, 2008; Behrens, 2009; Flüter-Hoffmann, 2010; BMI, 2012; Rump/Eilers, 2014; Bartscher/Nissen, 2017, S. 417 ff.; aber auch Teil 3, Kap. 5.3.3.4). Die Differenzierung erfolgt hier im Wesentlichen unter dem Blickwinkel der unterschiedlichen, meist altersbezogenen Berufsphasen der Mitarbeiter, teilweise auch mit dem Ziel der gleichzeitigen Fachkräftesicherung. Hierzu zählt auch eine alters- und alternsgerechte Personalarbeit (s. Teil 4, Kap. 6.2), die Thematik von Work-Life-Balance und Vereinbarkeit von Beruf und Familie (s. Teil 2, Kap. 4.2.2). Ähnlich einzuordnen sind Konzepte um eine »lebenslagenorientierte Personalpolitik«, die allerdings verstärkter auch das Privatleben der Mitarbeiter, deren sozialisationsbedingten Arbeitsorientierungen (unterschiedlich in den Generationen) und deren Lebenssituation (Geschlecht, Alter, Nationalität, Familien-/Patchwork-Status, Gesundheit u. a.) einbezieht (vgl. Richter, 2009). Trennscharfe Differenzierungen sind allerdings auch hier aufgrund verstärkter individualisierter Lebensläufe, modernisierter und differenzierterer Rollen sowie der Ausdifferenzierung unterschiedlicher sozialer Milieus nicht möglich.

ZUR VERTIEFUNG

Diversity-Management

Im Kontext ist das Diversity-Management anzusprechen (vgl. Krell, 1996; Krell/Wächter, 2006). Auch hier wird davon ausgegangen, dass prinzipiell personelle Vielfalt hinsichtlich Qualifikationen, Bedürfnissen und Erwartungen in Betrieben vorhanden sind sowie Vorteile gegenüber eher monokulturell aufgestellten Betrieben aufweist. Die Andersartigkeit und Ungleichheit wird hier aber vor allem als besondere Chance betrachtet, die es – durch die Personalarbeit an der einen und der anderen Stelle – auch ökonomisch für die betriebliche Wertschöpfung zu nutzen gilt.

Diversity-Management nimmt teilweise eine andersartige Differenzierung der Mitarbeiterschaft vor als die differenzielle Personalarbeit und ist zudem stärker darauf ausgerichtet, die Diversität der Human Ressourcen als Wettbewerbsvorteil zu nutzen. Eine differenzielle Personalarbeit fokussiert dagegen stärker darauf, unterschiedliche Mitarbeitergruppen gezielt im Hinblick auf ihre in sich weitgehend homogenen Bedürfnisse zu segmentieren und gezielt diese Personalsegmente mit spezifischen Vorschlägen anzugehen – ohne die genannten Besonderheiten als Chance anzugehen.

2.4 Exkurs »Ausbildung zur Führungskraft und zum Personaler«

Die akademische Ausbildung in betriebswirtschaftlichen (und anderen) Studiengängen zielt – im Allgemeinen nach der Beendigung des Studiums und einer ersten Übergangsphase – auf die Übernahme von Führungstätigkeiten in Betrieben ab. Dies betrifft vor allem das Master-Studium, in Grenzen auch bereits das Bachelor-Studium. Die Studierenden sind insofern potenziell »zukünftige Führungskräfte«. Sie sollen für ihre späteren Tätigkeiten grundlegend qualifiziert werden. Zudem bietet ihnen das Studium – idealtypisch – Orientierungs- und Qualifizierungsmöglichkeiten für karrierebezogene Richtungsentscheidungen. Zur Tätigkeit einer Führungskraft gehört, nicht allein sprachlich, die Führung von Mitarbeitern. Diese Personalführung macht die Führungskräfte automatisch zu Personalverantwortlichen und bezieht sie – zumindest in einem modernen Verständnis der Aufgabenverteilung – in die Umsetzung unterschiedlicher primärer Personalaufgaben mit ein (s. zu Vorschlägen von Curricula Gaugler 1979; DGFP, 2008, 2010).

Ausbildung

Ergo: Die akademische wirtschaftswissenschaftliche Ausbildung müsste ihre Studierenden auf diese Aufgaben vorbereiten. Im Gegensatz zu solchen Sachfunktionen wie Marketing/Vertrieb, Controlling, Produktionssteuerung etc. ist es dabei viel wahrscheinlicher, dass die Studierenden in ihren späteren Berufsfeldern mit der Funktion »Personal« tatsächlich verantwortlich konfrontiert werden. Logisch müsste man daraus schließen, dass Personal-Management (oder zumindest Personalführung) ein obligatorischer Teil der akademischen Ausbildung zumindest in den Wirtschaftswissenschaften ist – im Gegensatz zu den anderen genannten Sachfunktionen, die mit einer geringeren Wahrscheinlichkeit das spätere Berufsfeld betreffen werden. In der Realität der Studienordnungen ist es – zumindest an sehr vielen Universitäten – genau umgekehrt.

Personallehre ein Muss?

Natürlich können akademische Veranstaltungen die Kompetenzen zur Personalführung in Breite wie Tiefe nicht ausreichend vermitteln. Dazu sind die Hörerzahlen zu hoch, die Dozentenschaft im Allgemeinen zu akademisch ausgerichtet, Wechselphasen mit einem »Doing« nicht möglich, die späteren Führungssituationen zu unterschiedlich u. a. Aber eine frühzeitige Sensibilisierung für entsprechende Fragestellungen und eine kritische Diskussion von Handlungsoptionen als Basis für die spätere Auseinandersetzung mit praktischen Führungsfragen und/oder verhaltensbezogenen Seminaren in der Praxis ist möglich. Auf diese Art und Weise wird der Prozess der Kompetenzvermittlung beschleunigt. So ist dies im Allgemeinen auch bei den anderen Inhalten akademischer Lehre.

Basis, nicht mehr!

Empirische Forschungen zu den Curricula betriebswirtschaftlicher Studiengänge vornehmlich an deutschen staatlichen Universitäten im Rahmen von nicht veröffentlichten Seminararbeiten (ohne Anspruch auf Repräsentativität) haben zu diesem angesprochenen, eigentlich unbefriedigenden Zustand einige Hinweise gegeben (vgl. Becker, F. G., 2013).

- Einschlägige Bachelor-Studiengänge sehen in ihren Curricula im Allgemeinen einzelne Personalfunktionen (v. a. Motivation und Personalführung) vor, allerdings überwiegend integriert in Überblickveranstaltungen (z. B. Unternehmensführung). Dies bedeutet in der Realität zwei, vier, ggf. auch sechs akademische Stunden dozentenorientierte Vor-

Studieninhalte

lesungen. Sofern spezielle, umfangreichere Lehrveranstaltungen angeboten werden, so handelt es sich vornehmlich um – durchaus sehr gut zusammengestellte – Wahl-Pflicht-Veranstaltungen. Sie sind also für Studierende abwählbar und werden de facto vielfach auch aus verschiedenen Gründen nicht gewählt. Nur wenige Hochschulen bieten Pflichtveranstaltungen (oder Module) mit personalwirtschaftlichen Inhalten an.

- Bei Master-Studiengängen sah die Verpflichtung zum Besuch einschlägiger personalwirtschaftlicher Veranstaltungen bzw. Modulen noch schlechter aus. Zwar wurden sie in aller Regel angeboten, allerdings fast nur in Wahl-Pflicht-Angeboten. Aus einer großen Palette von Angeboten wird die Möglichkeit zur fachlichen Fokussierung angeboten. Ein Pflichtkanon, falls vorhanden, bietet allenfalls einige wenige akademische Stunden Lehre zur Personalarbeit an. Letztlich verlässt auch hier ein Großteil der Masteranden die Universität, ohne eine einzige personalwirtschaftliche Veranstaltung besucht zu haben.
- Lediglich bei MBA-Studiengängen kommt dem Personal-Management eine größere Bedeutung zu. Inhalte werden nahezu flächendeckend in den Curricula genannt, oft sind sie sogar in Pflichtmodulen integriert. Umfassendere Inhalte sind allerdings eher in Wahl-Pflicht-Modulen enthalten. Hinzukommt, dass die Inhalte oft auch in kleineren Kursen – studierendenzentriert – thematisiert werden, also eine bessere Know-how-Vermittlung möglich ist.

Anekdoten

»Gute« Vorbereitung auf Führungspositionen

Zugegeben, beides ist etwas her, aber als Impulse sind die beiden Stories immer noch hilfreich:

- Eine junge Frau aus dem Studierendenkreis der Autoren, also schon vier Semester mit Personalthemen aus akademischer Sicht vertraut, startet bei einem großen deutschen Dienstleistungsunternehmen ihre Karriere mit einem DirektEinstieg. Dieses Unternehmen hat in der Fachöffentlichkeit das Image: »besonders fortschrittlich und gut in der Personalarbeit«. Nach einem Jahr wird sie in das »Nachwuchs-Führungskräfte-Programm« des Unternehmens aufgenommen. Dies ist ein Job-begleitendes Qualifizierungsprogramm für akademisch vorgebildete Personen aus dem gesamten Unternehmen. Es soll insbesondere über Training-off-the-Maßnahmen in Form von Seminaren und Workshops auf spätere Führungspositionen vorbereiten. Zu Beginn des zweiten Jahres gibt es eines von zwei Seminaren zur Personalführung. Drei Tage dauert es. Es ist vornehmlich in dozentenzentrierter Form umgesetzt, d. h. der Dozent referiert fast die ganze Zeit. Inhaltlich werden schwerpunktmäßig und unkritisch Inhalte zu Motivations- und Führungstheorien (Stichworte »Maslow«, »Herzberg«, »Fiedler«) dargeboten, die seit langem sehr kritisch in der wissenschaftlichen Personalforschung betrachtet werden (s. auch Teil 2, Kap. 3.2, 6.4). Also: Didaktisch wie inhaltlich eine unsinnige Qualifizierungsmaßnahme.
- Im gleichen Unternehmen wurde ein junger Mann, der nicht vorab als Führungsnachwuchskraft galt, sehr kurzfristig zum Teamleiter befördert. Vorherige Qualifizierungsmaßnahmen für die anstehende Führungstätigkeiten waren nicht

erfolgt. Dies sollte dann zeitnah passieren. Die Anmeldung erfolgte auch zeitnah, leider lag der nächste freie Workshoptermin gut neun Monate nach Übernahme der Teamleiterposition. Also: Abwarten bzw. durchwursteln, statt über Coaching und/oder andere Workshopangebote frühzeitig eine Hilfe zu erhalten.

Als Fazit aus den Studien kann man nur festhalten, dass personalwirtschaftliche Inhalte vermutlich in zu wenigen einschlägigen universitären Studiengängen verpflichtend für alle angeboten werden. Dies spricht nicht für eine ausreichend gute Vorbereitung auf spätere berufliche Führungstätigkeiten. Sporadische Einblicke in die Curricula von Fachhochschulen bestätigen diesen Eindruck auch für diese Hochschulform, wenngleich vielfach durchaus einschlägige Wahl-Pflicht-Veranstaltungen angeboten werden. Nicht unterschlagen werden darf, dass Führungskräfte auch aus anderen Disziplinen ausgebewählt werden: Ingenieurwissenschaften, Informatik, Rechtswissenschaft, Erziehungswissenschaft, Medizin u. a. Dort ist das Angebot an Veranstaltungen zur Personalführung in den Curricula in aller Regel bei null. Fach-Know-how und fachbezogene Methodik dominieren im Allgemeinen bei den Angeboten: Medizinstudierende werden zu Ärzten, nicht auch zu Praxisleitern oder Chefärzten, Jurastudierende werden zu Juristen, nicht zu Teamleitern in einer Rechtsanwaltskanzlei, Ingenieurstudierende werden Ingenieure und nicht ebenfalls zu Entwicklungsleitern ausgebildet.

Fazit

Wie sieht es nun mit der nicht-akademischen Qualifizierung zum Personal-Management aus? Sie ist nicht auf spätere Führungstätigkeiten ausgerichtet, sondern auf die sachgerechte Erfüllung personalwirtschaftlicher Aufgaben – späterer Aufstieg nicht ausgeschlossen. Hier ist insbesondere die Weiterbildung zum »Geprüften Personalfachkaufmann/-frau (IHK)« mit einem zentral bestimmten Curriculum vor allem zur Sachfunktion der Personalarbeit anzuführen. Die Qualifizierung hierzu wird – berufsbegleitend wie kompakt – sowohl durch IHK-Akademien als auch durch private Bildungsinstitute angeboten (vgl. bspw. IHK Nordrhein-Westfalen, 2021; DAA, 2021).

Personalfachkaufmann

Auch die Kurse zur *Ausbilder-Eignungsprüfung* ist eine zumindest partiell auf Personalaufgaben vorbereitende und geprüfte Qualifizierungsmaßnahme (hier für Auszubildende) (vgl. Meyer, 2020, S. 553 ff.), die wiederum durch verschiedene öffentliche wie private Institute angeboten wird. Mit einem Pflichtcurriculum wird zumindest eine Mindest-Qualität bei der Erfüllung der spezifischen Personalaufgaben sichergestellt.

Ausbilder-Eignungsprüfung

Sicherlich bieten viele Betriebe über ihre Personalentwicklung gute Veranstaltungen zur Personalführung und zu Einzelfragen des Personal-Managements an, auch integriert mit einem aufeinander abgestimmten On-/Nearby-/Along-the-Job-Training (s. Teil 3, Kap. 5.3.3.1). Darüber hinaus gibt es durch eine Vielzahl an Dienstleistern – Off-the-Job – vielfältige Seminare, Workshops, Vorträge, Coachings u. Ä. zu personalwirtschaftlichen Themenstellungen, mit denen die Aufgabenträger weiterqualifiziert werden können. Eine kritische Einschätzung dieser Angebote ist nicht wirklich möglich, da im Allgemeinen wenig bekannt darüber ist, ob solche Veranstaltungen zur rechten Zeit angeboten werden,

eine Transfersteuerung auch zum realen Arbeitsverhalten beiträgt, die Qualität der Inhalte und der Vermittlung passend ist u. a. Sehr Vieles wird hier gut funktionieren.

Wiederholungsfragen zu Kapitel 2

1. Skizzieren Sie die Inhalte der zwei Begriffsteile des Personal-Managements.
2. Was sind die Unterschiede von interaktioneller, struktureller und kultureller Personalführung?
3. Differenzieren Sie abstrakt wie beispielhaft die grundsätzlichen Ansätze der Personalarbeit!
4. Welche Grundprinzipien verfolgt das Lehrbuch?
5. Wodurch lassen sich primäre und sekundäre Personalsysteme differenzieren?
6. Wieso ist ein differenzielles Personal-Management zweckmäßig oder gar notwendig?

Teil 2

Organizational Behavior

1 Grundmodell des Organizational Behaviors

LEITFRAGEN

Zum Grundmodell des Organizational Behaviors

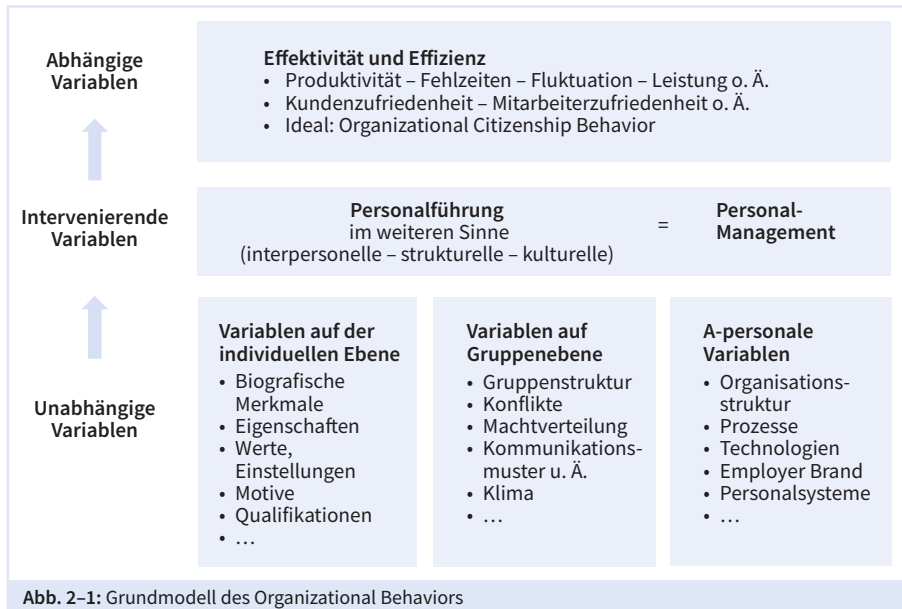
- Ist es sinnvoll, aus Sicht der Ökonomie auf verhaltenswissenschaftliche Theorien und Erkenntnisse zurückzugreifen – und wenn ja, inwieweit?
- Was sind eigentlich abhängige, unabhängige und intervenierende Variablen?
- Wie lassen sich individuelle, gruppenbezogene und apersonale Determinanten voneinander differenzieren und warum?

Betriebswirtschaftliches Geschehen und menschliche Arbeit können nicht adäquat erfasst, bewertet und beeinflusst werden, wenn keine konkreten Vorstellungen vom menschlichen Verhalten und seinen Einflussfaktoren existieren. Nur wer sich näher mit den motivationalen Grundlagen des Verhaltens am Arbeitsplatz beschäftigt, wird in der Lage sein, über die bewusste Gestaltung des Personal-Managements gewünschte Verhaltensweisen von Mitarbeitern (durch Anreize, Qualifizierungen u.a.) zu fördern und die Wahrscheinlichkeit des Auftretens anderer Verhaltensweisen (z.B. »Dienst nach Vorschrift«, Mobbing) zu mindern. Aber nicht nur das Formen betrieblicher Anreizsysteme, auch die Bemühungen im Rahmen der Mitarbeiterführung, Personalentwicklung, -auswahl usw. zielen darauf ab, das Leistungs- und Bleibeverhalten der Mitarbeiter (und die Teilnahmeentscheidung von ausgewählten Bewerbern) – unter Beachtung ihrer Eigeninteressen – im Sinne der betrieblichen Ziele zu beeinflussen. Dabei wird auf unterschiedlichste Konzepte und Theorien der Managementforschung und angrenzender Disziplinen wie der Psychologie oder Soziologie (s. Abbildung 1-7) zurückgegriffen. Die dort identifizierten Determinanten menschlicher Arbeitsleistungen im Betrieb gilt es als interdependente Variablen in ein allgemeines Aussagensystem zu integrieren, das zur Fundierung der Vorgehensweisen und Instrumente eines praktischen Personal-Managements herangezogen werden kann.

»Sine qua non«
der Personalarbeit

Organizational Behavior ist eine wissenschaftliche Disziplin, die sich mit der Erhebung, Beschreibung, Erklärung und Prognose menschlichen Verhaltens in Betrieben beschäftigt. Sie bezieht sich dabei auf Erkenntnisse aus der ökonomischen Managementforschung wie der verhaltenswissenschaftlichen Forschung, die letztlich alle für die betriebliche (Personal-)Managementarbeit von Belang sind. Das *Grundmodell* ist prinzipiell überall gleich (vgl. z.B. Newstrom, 2014; Hitt/Miller/Colella, 2014; Robbins, 2001; Robbins/Hudge, 2014; Luthans, 2011, auch von Rosenstiel/Nerdinger 2011, S. 2 ff.; Martin, 2017; Schmeisser/Andresen/Kaiser, 2013, S. 175 ff.): Die angestrebten betrieblichen Ziele (als *abhängige Variablen*) werden unter geltenden Situationsbedingungen (als *unabhängige Variablen*) angestrebt. Die Ziele richten sich nach interessen-, betriebs- und situationspezifischen Belangen aus. Die Situationen werden anhand folgender Variablenklassen differenziert: personale Faktoren (Motive, Qualifikationen, Werte u. a.), interpersonale Faktoren (Gruppengröße, -zusammensetzung, -phänomene u. a.) und a-personale Faktoren (Betriebsimage, Planungs-, Organisations-, Entgeltsystem).

Interdependentes
Bedingungsgefüge



Diese Faktoren gelten zunächst als interdependentes Bedingungsgefüge, auf den das Personal-Management im Allgemeinen respektive die Mitarbeiterführung i. w. S. im Speziellen (als *intervenierende Variable*) einwirkt, um die Ziele zu erreichen. (Mittelfristig besteht allerdings auch die Möglichkeit, die Situation – als unabhängige Variable – zu verändern.) Abbildung 2-1 veranschaulicht diese Zusammenhänge.

WISSENSWERTES

Begrenzte Rationalität

»Begrenzte Rationalität« bezeichnet – nicht nur in den Wirtschaftswissenschaften – einen Aspekt im Verhalten von Menschen, das zum Ersten abgegrenzt ist von den alten Annahmen einer unbeschränkten Rationalität (»Homo Oeconomicus«) sowie zum Zweiten auch von rein irrationalen Verhalten. Menschen entscheiden sich innerhalb kognitiv und motivational gesetzter Grenzen von der Intention her rational. Da sie weder alles kennen können noch wollen, ist diese Rationalität allerdings begrenzt. Das Konzept hat mit Beginn der 1950er-Jahre Eingang in die wirtschaftswissenschaftliche Diskussion gefunden, vor allem durch die Anreiz-Beitrags-Theorie und ihre Vertreter. Es wurde später auch durch die Neue Institutionenökonomie aufgegriffen und teilweise für sich vereinnahmt (s. u.) (vgl. Simon, 1956; Gigerenzer/Selten, 2002; Schimank, 2005; Weinert, 2004, S. 568 ff.).

Sozialwissen-
schaften

In diesem Sinne werden in den folgenden Kapiteln verschiedene theoretische Ansätze und Erkenntnisse thematisiert. Es handelt sich dabei einerseits um grundlegende sozialwissenschaftliche Konzepte sowie andererseits um spezifische Konzepte zur Motivation, zu Gruppenphänomenen und zur Mitarbeiterführung.

WISSENSWERTES

Neuroökonomie

Die Neuroökonomie ist Ende der 1990er-Jahre als interdisziplinäres Forschungsfeld, v. a. in den Wirtschaftswissenschaften und den Neurowissenschaften, begründet worden. Sie versucht – von der Intention her – das menschliche Verhalten in ökonomischen, also auch personalwirtschaftlichen Entscheidungssituationen mit methodischer Unterstützung der Neurowissenschaften genauer beschreiben und erklären zu können. Sie zielt dabei auf das Verstehen der neuronalen Grundlagen wirtschaftlichen Handelns (vgl. Glimcher/Fehr, 2013).

Die Neuroökonomie bedient sich neurowissenschaftlicher Methoden, mittels derer das menschliche Gehirn als theoretische »Black Box« geöffnet und die ablaufenden Prozesse und Vorgänge messbar und somit deutlich gemacht werden. Über eine Vielzahl von Verfahren wird somit eine neuronale Grundlage in Bezug auf das ökonomische Entscheidungsverhalten geschaffen. Zu diesen Verfahren zählen insbesondere die psychophysiologischen und bildgebenden Verfahren. Während bei letzteren Verfahren die strukturellen Darstellungen des Gehirns bei der Durchführung unterschiedlicher Aufgaben miteinander verglichen werden, vergleichen psychophysiologische Verfahren körperliche Indikatoren wie bspw. Pupillenerweiterung, Blutdruck oder Puls bei Zuführung bestimmter Stimuli, um über die unterschiedliche Aktivierung der Hirnregionen auf die Funktionsweise des Gehirns schließen zu können.

Anwendung finden diese neurowissenschaftlichen Methoden inzwischen in den Bereichen Marketing (Neuromarketing), Führung (Neuroleadership) und Finanzierung (Neurofinance), bei denen man sich im Rahmen von verschiedenen Studien mit dem Konsumenten- und Investorenverhalten auseinandersetzt. Auch im Bereich des Organizational Behaviors wurden, wenn auch in geringerem Umfang, neurowissenschaftliche Methoden herangezogen, um bspw. die Wirkung von Anreizen auf neuronaler Ebene zu analysieren. So konnte im Rahmen zweier Studien (vgl. Knutson et al., 2001; O'Doherty et al., 2001; Peyrolón, 2020) gezeigt werden, dass positive und negative Anreize vom menschlichen Gehirn unterschiedlich verarbeitet werden. Diese Erkenntnisse lassen sich wiederum bei der Gestaltung von Anreizsystemen berücksichtigen (vgl. Camerer/Loewenstein/Prelec, 2005; Schilke/Reimann, 2007; Reimann/Weber, 2011). Forschungsobjekte sind auch Neuroleadership (zur Berücksichtigung von Emotionen in Führungsprozessen) und Neurodidaktik (zur besseren Gestaltung von Lernsituationen).

Allerdings: Unumstritten sind die Ergebnisse der Neuroökonomie nicht. Sowohl an den Studien (u. a. kleine Stichproben, Laborsituationen) als auch an der Realitätsnähe zu ökonomisch relevanten Entscheidungssituationen wird vehemente Kritik geäußert. Personalbezogene Forschungen stehen dabei allerdings erst am Anfang (vgl. Bach/Sterner, 2011).

Wiederholungsfragen zu Kapitel 1

1. Skizzieren Sie die Charakteristika des Organizational Behaviors als wissenschaftliche Disziplin.
2. Erläutern Sie abhängige, unabhängige und intervenierende Variablen im Grundmodell des Organizational Behaviors.

2 Ausgewählte Erklärungsansätze zum Mitarbeiterverhalten

LEITFRAGEN

Zum Inhalt der verschiedenen Erklärungsansätze

- Stehen die erläuterten Erklärungsansätze in Konkurrenz zueinander und/oder sind sie additiv zu betrachten?
- Wo liegt der Zusammenhang zwischen der Verhaltensgleichung und dem S-O-R-Modell?

Zu einzelnen Erklärungsansätzen

- Inwieweit – wenn überhaupt – ist Verhalten unabhängig von der jeweiligen vergangenen und/oder aktuellen Situation?
- Welche Bedeutung haben Menschenbilder für wissenschaftliche Aussagen und für die Wirtschaftspraxis?
- Welche Bedeutung hat der Taylorismus heute noch?
- Mit welchen Vertragsinhalten ist man eigentlich selbst in seinem beruflichen Umfeld konfrontiert?

Zuständigkeit und Relevanz

- Wer sollte sich eigentlich in Betrieben mit grundlegenden Erklärungsansätzen auskennen?
- Sind Basisaussagen zu menschlichen Verhaltensweisen nur von akademischem oder auch von praktischem Wert?

2.1 Verhaltensgleichung und S-O-R-Theorem

Mit der *Verhaltensgleichung*, der sogenannten Feldtheorie, überwand Lewin (1935, 1963; Heckhausen/Heckhausen, 2018, S. 26 ff.; Brandstätter et al., 2018, S. 20 ff.) bereits frühzeitig den damals dominierenden Behaviorismus (vgl. Skinner, 1938, 1953, 1974). Dieser erklärt Verhalten als bloße Reaktion auf Umweltreize. Lewin postulierte, dass dies so nicht stimmt. Die Bedeutung der Umweltsituation (inkl. ihrer Wahrnehmung und der Verarbeitung von Umweltreizen durch die jeweilige Person in ihrer erlebten Umwelt) sei hier nicht berücksichtigt. Verhalten sei vielmehr eine (zeitlich durchaus unterschiedlich zu sehende) Funktion der Person und ihrer Umwelt (inklusive der hiervon ausgehenden Stimuli):

$$V = f(P, U)$$

(V = Verhalten, P = Person, U = Umwelt)

Mit P sind sowohl überdauernde Persönlichkeitsstrukturen als auch aktuelle emotionale wie kognitive Zustände einer Person angesprochen. U spricht die Situation, in der die Person agiert, an. Gemeint sind damit sowohl der soziale Kontext und die eher sachlichen Situationsbedingungen wie auch die aus der Umwelt angebotenen Reize, die Verhalten

Verhaltens-
gleichung

auslösen sollen, und Bedingungen, die positiv wie negativ auf das Verhalten und das Ergebnis wirken können. Heute ist man des Weiteren der Ansicht, dass alle drei Determinanten interaktiv miteinander verbunden sind und sich von daher gegenseitig beeinflussen. Festzuhalten bleibt vor allem, dass Person und Umwelt sich gegenseitig beeinflussen sowie insofern keine eindeutigen Beziehungen vorherrschen. Das individuelle Verhalten – ob positiv oder negativ für den Betrieb – kann sehr viele Ursachen haben.

S-O-R-Modell Beim *S-O-R-Modell* (S = Stimulus, Organisationsumwelt, Situation, O = Organismus bzw. individuell Wahrnehmung und Bewertung, R = Reaktion, individuelles Verhalten; vgl. Jost, 2008, S. 94 f., 2014, S. 60 ff.) wird entsprechend menschliches Verhalten als Reaktion auf externe Stimuli verstanden, die im Organismus einer Person verarbeitet werden. Zusätzlich kann man auch die Rückkopplungen, die von der Reaktion einer Person auf zukünftige Stimuli ausgehen, abbilden. So erweitert man das Modell um individuell antizipierte Konsequenzen (C), die bereits die bevorstehende Reaktion in folgenden Verhaltenssequenzen beeinflussen.

S → O → R → C

Hypothetische Konstrukte Der menschliche *Organismus* verarbeitet dabei die Gesamtheit der individuellen intervenierenden Variablen. Bei diesen handelt es sich um zwischen Stimuli und Reaktionen vermittelnde, aktive *energetische Prozesse* (Emotionen, Motive, Einstellung) und *kognitive Prozesse* (Wahrnehmung, Entscheidung, Lernen), die letztlich Situationen wahrnehmen, erinnern, interpretieren, antizipieren. Sie sind der unmittelbaren Beobachtung nicht zugänglich und können nur durch gedanklichen Rückschluss von spezifischen Ausprägungen des beobachtbaren Verhaltens angenommen werden. Bei den intervenierenden Variablen handelt es sich insofern um hypothetische Konstrukte. Letztlich bleibt, dass emotionale wie kognitive Prozesse einer Person bei der Wahrnehmung, der Interpretation, der Bewertung, der Prognose entscheidend mit zum individuellen Verhalten beitragen. Will man Verhalten erklären oder gar beeinflussen, sollte man diese Prozesse verstehen bzw. zu verstehen versuchen.

WISSENSWERTES

Behaviorismus und S-R-Modell

Beim Behaviorismus handelt es sich um eine v. a. in angelsächsischen Ländern verbreitete psychologische Schulrichtung. Die Behavioristen konzentrieren sich ausschließlich auf direkt beobachtbares Geschehen und Verhalten (bzw. Handlungen), da ihrer Meinung nach menschliche Bewusstseinsprozesse einer exakten Methodik nicht zugänglich sind (»Black box«). Erkenntnisgegenstand behavioristischer Reiz-Reaktions-Theorien sind allgemeine, gesetzmäßige Beziehungen zwischen einem situativen Stimulus und einer Reaktion eines Menschen (S-R-Modell). Auf einen bestimmten Umweltanreiz wird mit einem bestimmten Verhalten reagiert. Die Kenntnis der Gesetzmäßigkeiten würde helfen, zielorientiert anreizen zu können. Im Allgemeinen gilt das damit zugrunde gelegte Paradigma als widerlegt, sodass ein S-O-R-Mo-

dell prinzipiell als realitätsnäher gilt. Im Rahmen der klassischen Lerntheorien wird dem Behaviorismus allerdings durchaus noch eine sinnvolle Rolle in spezifischen Situationen zugesprochen (vgl. Mills, 2000; Neyer/Asendorpf, 2018, S. 39 ff.) (s. Teil 3, Kap. 5.1.3.2).

2.2 Menschenbilder: Konstrukte im Umgang mit Mitarbeitern

Die Wurzeln der heutigen, im Folgenden referierten Erklärungsansätze für das Zustandekommen menschlicher Arbeit reichen zurück in die erste Reifezeit der Industrialisierung der westlichen Welt, in die ersten Jahrzehnte des zwanzigsten Jahrhunderts.

Ihnen liegen implizite Annahmen über die Natur des Menschen zugrunde, die sehr vereinfachender, verallgemeinernder Art sind. Diese impliziten Annahmen werden in individuellen Konstrukten bewusst wie unbewusst gebündelt. Solche »Menschenbilder« bilden zum einen die Grundlage, auf der wissenschaftliche Theorien (z. B. über menschliches Verhalten in Betrieben) formuliert werden. Zum anderen beeinflussen sie die Art und Weise des Umgangs mit Personal bzw. Personalproblemen in der betrieblichen Praxis, indem sie als »implizite Theorien« von Personalverantwortlichen einen individuellen Orientierungsrahmen bilden, an dem diese ihr tägliches Arbeitshandeln (oft unbewusst) ausrichten.

Implizite
Annahmen

Menschenbilder sind von Personen unbewusst konstruierte wie genutzte, vereinfachte wie standardisierte Muster (»individuelle Persönlichkeitstheorien«) menschlicher Verhaltensweisen anderer Personen. Andere Personen werden infolge – quasi automatisiert – diesen Mustern zugeordnet und man »kennt« sie dann (bezogen auf Verhaltensweisen, Motive, Einstellungen etc.) – so die individuellen Annahmen. Diese Vorgehensweise dient hauptsächlich der – kognitiv notwendigen – Komplexitätsreduktion. Menschenbilder reduzieren die Vielfalt der in der Realität vorkommenden Typen von Menschen auf wenige als wahrgenommene Grundformen. Sie erlauben so den schnellen, »treffenden« Umgang mit neuen Interaktionspartnern – auch im Rahmen der Personalführung. Sie sind dabei zum »Überleben« der Menschen notwendig, da sie ansonsten kognitiv beim Einordnen mit den vielen Eindrücken zu ihren, oft auch wechselnden Interaktionspartnern (privat wie beruflich) überfordert bzw. überlastet wären (Gefahr des »Information Overload«, vgl. Roetzel, 2019).

»Wer nicht gerne denkt, sollte wenigstens von Zeit zu Zeit seine Vorurteile neu gruppieren.«
Luther Burbank

Beim auch sozialisationsbedingten Bilden solcher Menschenbilder entstehen nicht unbedingt treffende »Bilder über andere Menschen«. Sie unterliegen Sozialisationsprozessen mit Fremdeinflüssen (Werte, Normen, Einstellungen gerade primärer Einflusspersonen), auch mehr oder weniger zufälligen Erfahrungen (in Schulen, beim Sport, auf dem Spielplatz, Verhalten der Eltern, Freunde, Lehrer u. a.), der individuellen Informationsverarbeitungsqualität u. Ä. Die un- und halbbewussten Vereinfachungen über Werte, Motive, Qualifikationen, Ansichten u. Ä. (bspw. zu Frauen, Männern, Älteren, Migranten, Bayern, Kölnern, Controllern, Personalern ...) sind modellhaft, d. h. also weder vollständig noch vollständig treffend. Dennoch sind diese i. d. R. nicht näher reflektierten Ansichten die Ba-

sis für die Interaktion mit anderen. Je treffender sie sind, desto treffender kann eine auf ihnen basierende Interaktion zum Ziel führen et vice versa.

»... allen Typologien [ist] gemeinsam, ... daß diese impliziten Theorien Einfluß [!] haben auf den Umgang zwischen Führungskräften und ihren Vorgesetzten, Kollegen und Untergebenen, die somit einer bestimmten Betrachtungsweise über die Natur des Menschen innerlich verhaftet sind, auch wenn sie sich darüber meist nicht bewußt [!] zu sein scheinen ... McGregor (1960, S. 33) nimmt sogar an, daß »hinter jeder Führungsentscheidung oder Handlung Annahmen über die menschliche Natur und über das menschliche Verhalten stehen« ... und gleichermaßen hervorgehoben wird die Vermutung, daß diese Annahmen unter Führungskräften vor allem ihren Führungsstil und ihr Führungsverhalten ... in erheblichem Maße mitbestimmt oder gar determiniert.« (Weinert, 1984, S. 31f.)

Welche Menschenbilder gibt es nun? In der betriebswirtschaftlichen Diskussion sind es insbesondere zwei Autoren, deren Modelle die Diskussion angeregt und vorangetrieben haben: McGregor mit der Gegenüberstellung der »Theorien X und Y« und Schein mit differenzierten Handlungsideen.

McGregors
Dichotomie

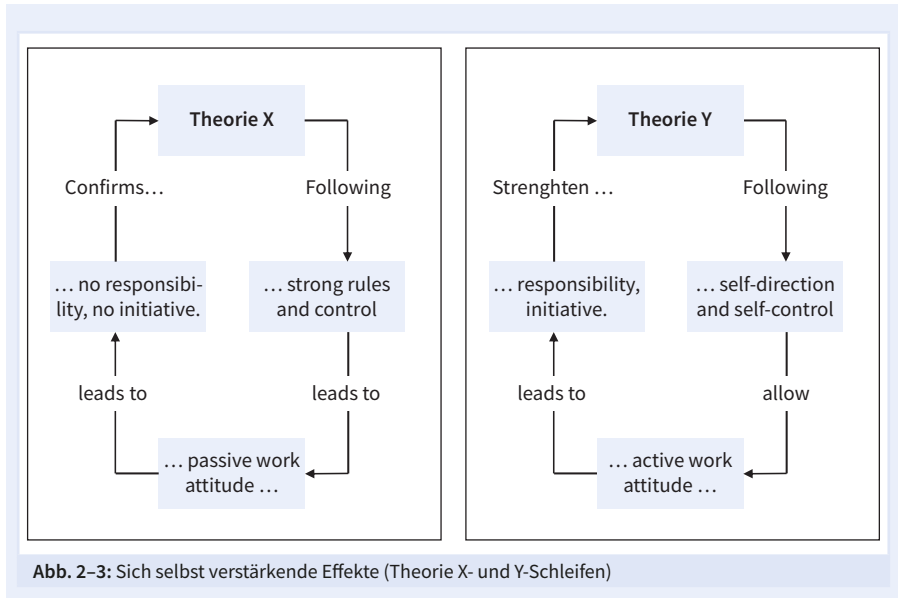
Die sogenannten *Theorien X und Y* nach McGregor (1960) klassifizieren grob. Lediglich zwei Menschenbilder werden als Gegensatzpaar vorgestellt. Die Theorie X stellt dabei das Ergebnis seiner damaligen Analyse der traditionellen Managementliteratur dar, während Theorie Y als idealtypisch gelten soll. Die stark simplifizierte Beschreibung ist auf große Resonanz gestoßen. Zu den Inhalten siehe Abbildung 2–2.

Theorie X	Theorie Y
• Menschen: angeborene Abscheu vor der Arbeit • Fazit: Menschen steuern, kontrollieren und mit Androhungen von Strafen dazu »zwingen« • Zudem: Menschen möchten gerne geführt werden, Verantwortung vermeiden, haben wenig Ehrgeiz und wünschen sich v. a. Sicherheit	• Menschen: keine angeborene Abneigung gegen Arbeit! • Identifizierung mit betrieblichen Zielen → externe Kontrollen unnötig • Menschliche Anreize zur Arbeit: Befriedigung von Ich-Motiven + Streben nach Selbstverwirklichung • Menschen suchen bei entsprechender Anleitung eigene Verantwortung

Abb. 2–2: Annahmen der Theorien X und Y nach McGregor

Selbstverstärkung

Interessant ist in diesem Zusammenhang noch folgende These: Vorgesetzte, die ihre Mitarbeiter mit dem Menschenbild der Theorie X sehen, verstärken konsequentermaßen ihre Kontroll- und variablen Entgeltsysteme. Dies verstärkt bzw. ruft erst (durch das signalisierte Misstrauen) demotiviertes Verhalten hervor. Dieses wiederum bestärkt den Vorgesetzten in seiner Annahme sowie in der Führung oder Intensivierung seiner »Anreize« (= Teufelskreis der Theorie X). Dieses Gedankenmodell kann auch auf die Annahme der Theorie Y übertragen werden – mit entsprechenden positiven Wirkungen (s. hierzu auch Abbildung 2–3). Dieser Prozess sollte beachtet werden, insbesondere dann, wenn Vorgesetzte sagen: »Die sind doch so, schau mal, wie sie sich verhalten!« Vielleicht wurden sie ja nur durch diesen Vorgesetzten »so gemacht«!



Nachfolgend wird ein Überblick über die *Differenzierung* nach Schein (1965; 1974; 1980) gegeben (vgl. Abbildung 2–4). Diese Theorie ist etwas differenzierter als die von McGregor und konzentriert sich auch auf die jeweils als notwendig erachteten betrieblichen Konsequenzen – sofern die Menschenbilder treffend sind.

Scheins Managementreaktionen

Menschenbild	Benennung und Erläuterung	
Bezeichnung	»Rational-economic Man«	»Self-actualizing Man«
Inhalt	V. a. monetäre Anreize motivieren; passiv; durch Organisation manipuliert, motiviert und kontrolliert; Handeln ist rational; Theorie X	Mensch strebt nach Autonomie, bevorzugt Selbstmotivation und -kontrolle; kein zwangsläufiger Konflikt zwischen Selbstverwirklichung und betrieblicher Zielerreichung
Managementkonsequenzen	Klassische Managementfunktionen; Betrieb und Effizienz im Mittelpunkt; irrationales Verhalten neutralisieren und kontrollieren	Manager: Unterstützer und Förderer (nicht Motivierer und Kontrolleur); Delegation von Entscheidungen; Übergang von Amts- zu Fachautorität, von extrinsischer zu intrinsischer Motivation
Bezeichnung	»Social Man«	»Complex Man«
Inhalt	V. a. durch soziale Bedürfnisse motiviert; stärker durch soziale Normen der Arbeitsgruppe als durch Anreize und Kontrollen gelenkt; Human-Relations-Bewegung	Äußerst wandlungsfähig; Dringlichkeit der Motive unterliegt Wandel; lernfähig, erwirbt neue Motive; in unterschiedlichen Systemen unterschiedliche Motive bedeutsam

Menschenbild	Benennung und Erläuterung	
Management-konsequenzen	Aufbau und Förderung von Gruppen; soziale Anerkennung der Manager und Gruppe; Motive nach Anerkennung, Zugehörigkeitsgefühl und Identität; Gruppenanreizsysteme	Manager: Diagnostiker von Situationen; müssen Unterschiede erkennen und Verhalten situationsgemäß variieren; keine generell richtige Vorgehensweise

Abb. 2-4: Menschenbilder und organisatorische Konsequenzen nach Schein (Quelle: in Anlehnung an Schein, 1965, pp. 47 ff., 1974, 1980, S. 77 ff.)

Empirie In ihrer übervereinfachenden und einseitigen Art erscheinen uns die Menschenbilder X und Y heute eher als unverständlich. Dabei ist jedoch zu berücksichtigen, dass es in der Geschichte der Industrialisierung wechselnde Rahmenbedingungen für menschliche Arbeit gegeben hat, aus denen heraus diese Menschenbilder formuliert wurden und für die sie vermutlich jeweils durchaus aktuell und angemessen waren. So setzte sich die Arbeiterschaft, auf die sich Taylors Arbeiten beziehen (s. übernächster Abschnitt), zum überwiegenden Teil aus Menschen zusammen, die ungelernt, aus ihren bisherigen Strukturen herausgelöst (vom Land in die Stadt gezogen) und auf die materielle Verwertung ihrer Arbeitskraft angewiesen waren, um ihre existenziellen Grundbedürfnisse befriedigen zu können.

Empirische Studien (z. B. Weinert, 2004, S. 664 ff.; Bögel/von Rosenstiel, 1993; Steyrer, 1988) deuten zudem darauf hin, dass es kulturspezifisch unterschiedliche Menschenbilder gibt, die über das hinausgehen, was die beiden klassischen Modelle ausdrücken. Sie weisen darüber hinaus darauf hin, dass in den Funktionsbereichen eines Betriebes durchaus anders orientierte Menschenbilder treffend sind.

Menschenbilder betreffen im Übrigen auch unsere Ansichten zu »Führungskräften« (zu damit verbundenen impliziten Führungstheorien vgl. Lang, 2014a).

»Menschenkenntnis ist das einzige Fach, in dem man ständig unterrichtet wird.«
Alberto Moravia

Interessant ist in diesem Zusammenhang eine weitere Studie von Weinert und Langer (1995). Ihre Kernbotschaft gilt vermutlich auch heute noch, nämlich die der unterschiedlichen Kompetenzen von Führungskräften, Menschen differenziert zu betrachten und zu behandeln. Ausgangspunkt war die treffende Behauptung, dass die auch eben angeführten Menschenbilder empirisch nicht wirklich fundiert waren. Mittels einer Feldstudie versuchten sie diesen Umstand zu beheben, um Realtypen von Menschenbildern – zumindest für einen großen Konzern – zu erfassen. Ein Ergebnis ihrer Studie war, dass es selten Menschenbilder in einer »reinen« Form, so wie die Literatur es im Allgemeinen suggeriert, gibt. In der Realität liegen Menschenbilder eher als Mischtypen vor, die eine allgemeine Darstellung und Differenzierung erschweren. Darstellen konnten sie aber fünf unterschiedliche Haupttypen von Führungskräften (neben vier nicht so häufig vorgefundenen anderen Resttypen), d. h. speziell deren Fähigkeit, mit ggf. vorliegenden Unterschieden umzugehen (s. Abbildung 2-5). Es gilt dabei nicht, sich bestimmte Typen für den Betrieb auszusuchen, sondern sie jeweils dort einzusetzen, wo ihre Art jeweils erfolgversprechend ist (vgl. Weinert/Langer, 1995, S. 86 ff.; Weibler 2016, S. 39 f.).

Unprofilierter Typ	»Führungskräfte dieses Typs beziehen keine ausgeprägten Positionen. Insgesamt gesehen aber ähnelt ihre Grundauffassung derjenigen von Eltern gegenüber Kindern: Betont wird die Unselbständigkeit, fehlende Logik, mangelnde Eigeninitiative und fehlende Selbstverantwortung. Sie glauben nicht, dass materielle Ziele bei ihren Mitarbeitern zentrale Motivationsfaktoren darstellten, meinen, dass das Verhalten im Wesentlichen emotional gesteuert sei und dem Mitarbeiter viele Ursachen seines Verhaltens selbst gar nicht bewusst würden.« (S. 86)
Tendenziell negativer Typ	»Sie sehen den Mitarbeiter als sehr ichbezogen und egoistisch. Die materiellen Ziele ständen im Vordergrund, und das rationale Interesse beziehe sich nur auf ökonomische Ziele. Der Mitarbeiter wird anonym und als Konstante angesehen; Unterschiede in Erwartungen, Interessen und Zielsetzungen existieren für diesen Führungskraftentyp nicht. Der Mitarbeiter besitze weder Eigeninitiative noch Interesse an seiner Arbeit und an seinem Betrieb.« (S. 86)
Realistisch positiver Typ	»Diese Führungskräfte erkennen ganz klar die zum Teil erheblichen Unterschiede in den Werten und Interessen, in der Bevorzugung verschiedener Arbeitsanreize, in den Zielsetzungen und Lebensplänen ihrer Mitarbeiter. Sie messen sowohl den sozialen Motiven wie auch der Anerkennung einen besonders hohen Stellenwert bei. Sie erkennen das Mismatch zwischen der Planung des Betriebes und den persönlichen Vorstellungen des Mitarbeiters als Ursache für das daraus resultierende niedrige Interesse an den Zielen des Betriebes, für geringes Engagement, fehlende Motivation und innere Kündigung.« (S. 87).
Sowohl-als-auch-Typ	»Diese Manager betonen Aktivität und Eigenverantwortung ihrer Mitarbeiter, dies aber nur für den Menschen im Allgemeinen. Sie sind zwar überzeugt davon, dass ihre Mitarbeiter zu kreativem und verantwortungsvollem Handeln fähig seien, glauben aber nicht, dass der einzelne Mitarbeiter von Arbeitsplatz und Karriereentfaltung Unterschiedliches erwarte und nicht alle die gleichen Zielsetzungen mitbrächten.« (S. 87).
Idealistischer Typ	»Das besondere Kennzeichen dieser Gruppe von Führungskräften liegt darin, dass sie die Annahme von Passivität und Unselbständigkeit des Mitarbeiters stark zurückweisen. Ihre Grundeinstellung ist sehr unterstützend und auf das Positive im Menschen gerichtet. Viele Mitarbeiter strebten nach Eigeninitiative, wollten eigenverantwortlich handeln und möchten bei der Arbeit ihre Talente und ihre Fähigkeiten einbringen. Das Streben und die Erwartung des Mitarbeiters nach Anerkennung, Autonomie und Selbstverwirklichung ist im Bewusstsein dieser Manager weit stärker verankert als bei allen anderen Gruppen von Führungskräften ...« (S. 87)

Abb. 2-5: Typen von Vorgesetzten in Bezug auf das Menschenbild (Quelle: Auszüge aus dem Text von Weinert/Langer, 1995, S. 86 ff.)

Gerade Führungskräfte sind – durchaus mithilfe der Personalentwicklungsverantwortlichen – dazu angehalten, ihre jeweiligen »Bilder« über ihre Mitarbeiter von Zeit zu Zeit infrage zu stellen und ggf. zu korrigieren. Sowohl Fehleinschätzungen seitens der Führungskräfte »bei Einordnungen in die *falschen Schubladen*« als auch Entwicklungen seitens der Mitarbeiter werden sonst leicht zu Problemen miteinander führen. Im Hinblick auf eine Personalentwicklung bleibt aber zu bedenken, dass durch die Probleme einer empirischen Bestätigung von realen Menschenbildern sowie einer Erfassung ihrer möglichen Einflussstärke auf das individuelle Führungsverhalten auch zukünftig bei der Thematisierung von Menschenbildern Spekulationen, individuelle Erfahrungen

und Alltagstheorien die Diskussion bestimmen werden (vgl. Steinle/Ahlers, 2004). Aber alleine schon die Frage einer möglichen Beeinflussung aufzuwerfen und diese miteinander zu diskutieren, verspricht einen Mehrwert (Sensibilisierung, Selbstreflexion, Umorientierung u. a.).

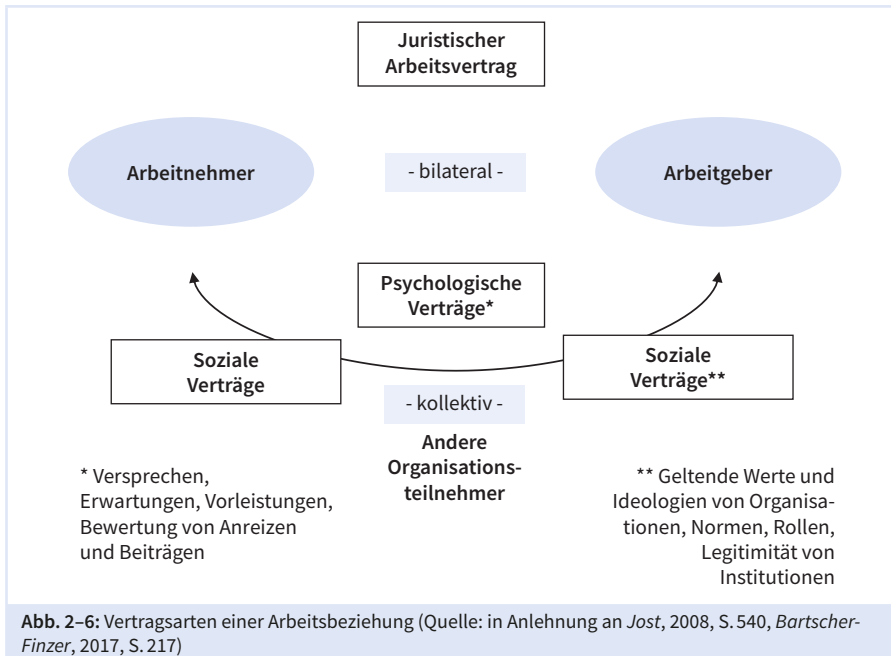
In der wissenschaftlichen Diskussion der letzten drei Jahrzehnte hat sich zudem v. a. in der Neuen Institutionenökonomie (Vertragstheorie, Transaktionskostentheorie s. Teil 2, Kap. 6.1.3, Prinzipal-Agent-Theorie s. Teil 2, Kap. 3.1) ein Menschenbild breit gemacht, das sehr stark den Opportunismus von Organisationsmitgliedern betont. Übernimmt man dieses Menschenbild, dann sind Kontrollmechanismen selbstverständlich natürlich. Hat man ein anderes Menschenbild, wie es bspw. auf Basis der Anreiz-Beitrags-Theorie und der »steward-ship«-Theorie vertreten wird, dann kann man stärker mit Vertrauen (S. Teil 2, Kap. 6.1.2) arbeiten.

2.3 Verträge mit Mitarbeitern

Verträge reduzieren Unsicherheit der Vertragspartner im Allgemeinen, Arbeitsverträge reduzieren Unsicherheit von Arbeitgeber und Arbeitnehmer im Besonderen. Das Verhalten der anderen wird vorhersehbarer und das eigene Verhalten gebundener. So wird Verhaltensunsicherheit reduziert, indirekt gewonnene Kapazität freigesetzt und die nachvollziehbare Steuerung des Verhaltens verbessert – zulasten der Anpassungsfähigkeit (vgl. Jost, 2008, S. 539 ff., 2014, S. 323 ff.).

»Vertrag: Vereinbarung, die erst wirksam wird, wenn das Vertragen endet.«
Peter E. Schumacher

Im Allgemeinen geht man davon aus, dass zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber nur ein Vertrag besteht, und zwar der juristische Arbeitsvertrag. De facto erweist es sich aus Sicht einer verhaltenswissenschaftlichen Perspektive aber für sinnvoll, auch die sogenannten psychologischen Verträge und die sozialen Verträge zu betrachten. Sie üben durchaus nachhaltigen Einfluss auf das Arbeitsverhalten aus. Abbildung 2–6 gibt einen Überblick über die verschiedenen Vertragsarten.



Juristischer Arbeitsvertrag

Der juristische Arbeitsvertrag ist ein expliziter Vertrag, bei dem ex ante alle Rechte und Pflichten (auf die man sich geeinigt hat) bilateral zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer determiniert werden (vgl. Höland, 2004). Sie sind juristisch durchsetzbar. Ein wirklich alle Rechte und Pflichten umfassender Vertrag wäre allerdings unpraktikabel, da die beinhalteten Rahmenbedingungen sich häufig ändern, die Vertragsparagrafen aber nicht. Letztgenannte müssten insofern laufend – via Änderungskündigungen – angepasst werden. Von daher bedient man sich sogenannter relationaler Arbeitsverträge, die aufgrund ihrer Unbestimmtheit in vielen Vertragsinhalten flexibler zu sich verändernden Arbeitsbedingungen passen – auf Kosten der Bestimmtheit der Aussagen. Dies führt zu einer gewollten Unvollständigkeit der juristischen Arbeitsverträge, sodass relativ wenig Verhaltensunsicherheit durch diese Verträge reduziert wird. Viele Interpretationslücken bleiben. Das Direktionsrecht (s. u.) reduziert zwar die Unsicherheit aus Sicht der Arbeitgeber, mehr aber auch nicht: Zur Mitarbeiterführung sind juristische Arbeitsverträge jedenfalls nur sehr bedingt tauglich, ihre Reichweite ist begrenzt (vgl. Jost, 2008, S. 540 ff., 2014, S. 325 ff.).

Juristischer Arbeitsvertrag:
Notgedrungen unvollständig!

WISSENSWERTES

AT-Angestellte

Die sogenannten AT-Angestellten sind ebenfalls (eben außertarifliche) Arbeitnehmer eines Betriebes, allerdings solche, für die die Bestimmungen der Tarifverträge keine unmittelbare Gültigkeit haben. Der Personenkreis ist dabei nicht zwangsläufig dem Segment »Führungskräfte« zuzuordnen, da auch zunehmend Experten u. a. Arbeitsverträge eingehen, die nicht den tariflichen Vereinbarungen unterliegen. Allerdings

werden vielfach Betriebsvereinbarungen für AT-Angestellte abgeschlossen. Auch werden AT-Angestellte vom Betriebsrat vertreten, da sie keine Leitenden Angestellten sind (vgl. Blanke, 2003; Breisig, 2010, S. 16 ff.).

ZUR VERTIEFUNG

Direktionsrecht

Das Direktionsrecht (synonym: Weisungsrecht) ist ein wichtiges Merkmal im Arbeitsvertrag. Es spricht dem Arbeitgeber das Recht zu, die im Arbeitsvertrag vereinbarten Arbeitsleistungen im tatsächlichen Arbeitsprozess durch zusätzliche Weisungen (v. a. Zeit, Ort und Art der Arbeit) an den Arbeitnehmer näher regeln und konkretisieren zu können. Das Direktionsrecht gründet sich auf das grundgesetzlich verankerte Eigentumsrecht und Verfügungsrecht über Produktionsmittel § 106 Gewerbeordnung sowie auf die im Arbeitsvertrag, im Tarifvertrag oder in einer Betriebsvereinbarung spezifizierten Leistungspflichten der Arbeitnehmer. Es findet Einschränkungen durch Arbeitnehmerschutzgesetze. Bei der Erteilung von Weisungen hat der Vorgesetzte aufgrund seiner Fürsorgepflicht Rücksicht auf besondere persönliche Belange im Einzelfall zu nehmen (z. B. Gesundheitszustand, Familienverhältnisse). Dem Weisungsrecht des Arbeitgebers entspricht die Gehorsamspflicht des Arbeitnehmers.

Psychologischer Vertrag

»Ohne es gleich zu bemerken ...«

Insbesondere beim Eintritt in einen Betrieb wird neben dem juristischen Arbeitsvertrag implizit ein sogenannter psychologischer Vertrag zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber geschlossen. Er hat keinen rechtlichen Status, wirkt implizit, wird nicht dokumentiert (vgl. zu den unterschiedlichen Verständnissen Conway/Biner, 2006; Daser, 2009, S. 127 ff.; Wehling, 2013, S. 404 ff.; Jost, 2014, S. 329 ff.; Bartscher-Finzer, 2017, S. 212 ff.; Solga, 2015). Er hat dennoch anhaltende Verhaltenswirkungen, wie Schein (1980, S. 24 f.) treffend formuliert: »Die Erkenntnis des psychologischen Vertrags impliziert, daß das Individuum mit vielfältigen Erwartungen der Organisation gegenübertritt und daß die Organisation umgekehrt eine Erwartungshaltung bezüglich des Individuums einnimmt. Gegenstand dieser Erwartungen ist nicht nur, wieviel Arbeit für welche Bezahlung zu leisten ist, sondern auch das ganze Spektrum von Rechten, Privilegien und Pflichten zwischen Mitarbeiter und Organisation ... Obwohl derartige Erwartungen normalerweise nicht vertraglich fixiert sind, wirken sie doch als mächtige Verhaltens-Determinanten.«

Mit dem psychologischen Vertrag werden nun alle gegenseitigen Erwartungen und Ansprüche beider Seiten – aufgrund der wahrgenommenen Informationen während des Personalauswahlprozesses und später während des Führungsprozesses – für die Zeit der Beschäftigung geregelt. »The psychological contract is an implicit contract between an individual and his organization which specifies what each expects to give and receive from each other in their relationship. ... These four sets of expectations and the matches and mismatches make up the ›psychological contract‹.« (Kotter, 1973, S. 92 f.)

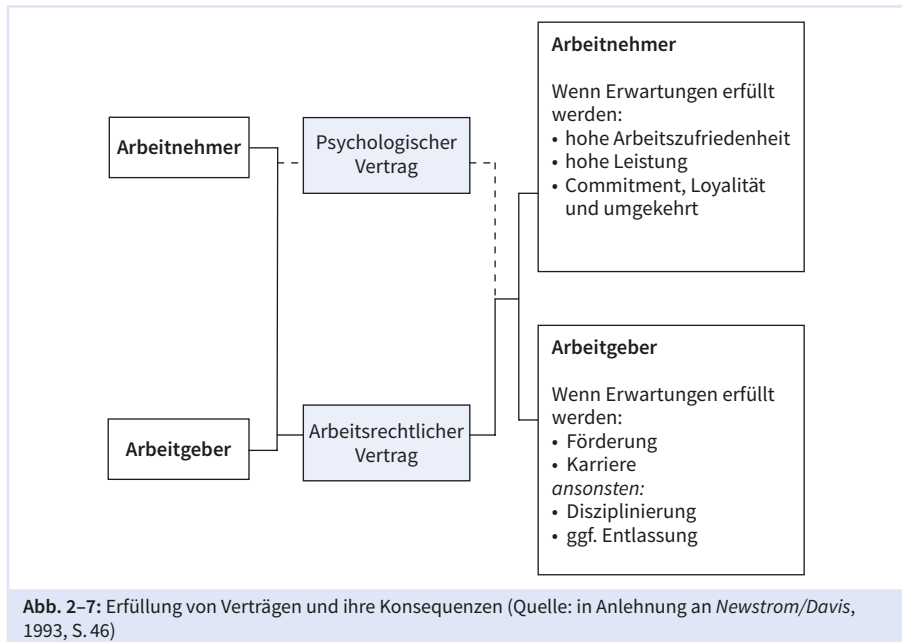
Die »Vertragsinhalte« (Anreize wie Beiträge) müssen nicht explizit vereinbart sein, eine *einseitige Wahrnehmung und Interpretation* reicht schon aus – mit den damit einhergehenden Ungenauigkeiten, möglichen Einbildungen und Missverständnissen. Bei einem »Versprechen«, dies betont Rousseau (1995), geht es faktisch eigentlich nicht darum, was die Person meint, sondern es geht darum, was der Empfänger des Versprechens *glaubt verstanden* zu haben. Dies weist darauf hin, dass man gerade in Gesprächen gleichzeitig vorsichtig wie genau formulieren sollte, um eine treffende Interpretation zu ermöglichen.

Versprechen seitens des Arbeitgebers können sich bspw. beziehen auf: eignungs- und neigungsgerechte Arbeitsinhalte, vielfältige und ganzheitliche Tätigkeiten, hohe Autonomie, herausfordernde Arbeitsinhalte, regelmäßiges Feedback, Aufgaben mit hohem Bedeutungsgehalt, Teamarbeit, kooperativen Führungsstil, hohe Mitarbeiterorientierung, freundlichen und respektvollen Umgang, Work-Life-Balance, Arbeitsplatzsicherheit, branchenüberdurchschnittliche Bezahlung, leistungsgerechtes Entgelt, kontinuierliche Entgeltentwicklung, Personalentwicklung, Mentoring und Coaching, Karriereperspektiven, Förderung der Vielfalt in der Belegschaft.

Umgekehrt können auch *Versprechen der Mitarbeiter* vorliegen, z. B. bezogen auf: Belastbarkeit, Lern- und Veränderungsbereitschaft, Innovationsimpulse, Bindung, Loyalität, Teamorientierung, Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme, unternehmerisches Denken und Handeln, Einsatzbereitschaft, Duldung von Unannehmlichkeiten, Zuverlässigkeit, Entscheidungsfreude, hohes Qualitätsbewusstsein, Kundenorientierung, Mobilitätsbereitschaft (vgl. Huf, 2011, S. 32).

Ein psychologischer Vertrag ist dabei keineswegs statisch, sondern er unterliegt *dynamischen Veränderungen*.

Die »Verletzung« des psychologischen Vertrags ist zwar nicht justiziabel, sie kann aber durch entsprechende Verhaltenskonsequenzen ökonomische Wirkungen nach sich ziehen (bspw. »Stille Kündigung«, Mobbing, Personalfreisetzung) (vgl. Bartscher-Finzer/Martin, 2003, S. 53 f.; Martin/Bartscher-Finzer, 2015, S. 139 ff.). Abbildung 2–7 visualisiert – für psychologische wie juristische Arbeitsverträge – mögliche Konsequenzen, wenn die so entstandenen Erwartungen – in der Wahrnehmung eines Vertragspartners – erfüllt werden oder nicht. Im Rahmen der Motivierung von Personen zur Teilnahme-, Bleibe- wie Leistungsmotivation kommt den psychologischen Verträgen von daher potenziell nachhaltige Wirkung zu: Sie betreffen zum Ersten Inhalte, die sinnvollerweise arbeitsvertraglich nicht geregelt werden können. Zum Zweiten bieten sie Gestaltungsspielräume an, individuell und situationsspezifisch auf einzelne Mitarbeiter eingehen zu können. Zum Dritten bergen sie die Gefahr der Demotivation in sich, vor allem wenn man sich entweder an die Vertragsinhalte nicht fair hält und/oder durch uneindeutige Aussagen wie Gesten nicht erfüllbare Erwartungen – ohne Not – erweckt.



Soziale Verträge

Arbeitsverhältnisse sind de facto aber keine Beziehungen alleine zwischen zwei Vertragsparteien. Letztlich besteht ein komplexes Netzwerk an Beziehungen (vgl. Jost, 2014, pp. 336 ff.). Arbeitsverhältnisse sind dabei eingebettet in soziale Situationsbedingungen, die über die *kulturellen Gepflogenheiten* spezifische Vorstellungen darüber haben, wie man sich bspw. begrüßt, was man anzieht und was nicht, was Flexibilität bedeutet, wie ein Versprechen bewertet wird. Die Gepflogenheiten sind im Rahmen der außer- wie innerbetrieblichen Sozialisation erlernt (vgl. Bartscher-Finzer 2017, S. 216 ff.). Es handelt sich um Teile der sozialen Rolle, um raum-zeit-spezifische Gruppennormen einer Gesellschaft, aber auch eines Betriebes oder einer Arbeitsgruppe (bspw. Rollen, Legitimität von Institutionen, Werte und Ideologien der Organisation).

»In Sweden a promise is in general an obligation that commits the party and is legally enforceable, whereas in the US a promise is usually not binding, except when ›it is paid for'.« (Jost 2014, p. 336)

Arbeitsbeziehungen beruhen also auch auf sozialen Erwartungen an Mitarbeiter wie Vorgesetzte, Erwartungen, die nicht direkt durch den Arbeitgeber formuliert werden, sondern die quasi aus dem sozialen, kulturellen Umfeld jeweils »mitgebracht« werden und von denen man (i. S. v. Arbeitgeber, Mitarbeiter, Kollegen, Vorgesetzte u. a.) ungefragt annehmen kann, dass dies auch tatsächlich der Fall sein wird. Der soziale Vertrag ist in diesem Verständnis eine Spielart des psychologischen Vertrags, bei dem wechselseitige Erwartungen an das Verhalten gestellt werden, allerdings ohne dass diese thematisiert

werden (müssen). Soziale Verträge sind »addressed shared collective beliefs regarding appropriate behavior in a social unit« (Rousseau/Parks, 1993, S. 3).

Zwei Varianten des sozialen Vertrags werden von Rousseau und Parks (1993, S. 21 ff.) angesprochen: (1) »Normative Contracts« beinhalten soziale Normen, also Erwartungen an das Verhalten von Personen innerhalb eines Betriebs (Organisationskultur mit Begrüßungsritualen, Bekleidungsusancen, Argumentationsverhalten u. a.) oder in Arbeitsgruppen (Gruppennormen bezüglich Leistungsverhalten, Kollegialität u. a.). Solche Normen zu akzeptieren, wird im Allgemeinen vorausgesetzt. (2) »Implied Contracts« beziehen sich auf – bspw. von Bewerbern – von außen beobachtete und interpretierte Verhaltensweisen von Organisationsmitgliedern. (Et vice versa betrifft dies auch das Beobachten des Bewerberverhaltens durch Rekruter.) Sie führen – unabhängig davon, ob sie treffend sind oder nicht – im Falle des Eingehens eines Arbeitsverhältnisses zu stillschweigenden Verträgen sowie infolge zu angepasstem Verhalten (vgl. auch Jost, 2004, S. 565 f.).

2.4 Scientific Management

Die Arbeiten des amerikanischen Ingenieurs Frederick W. Taylor und insbesondere dessen 1911 erschienenes Buch »The Principles of Scientific Management« werden allgemein als der erste Versuch einer systematischen Anwendung wissenschaftlicher Methoden auf die Untersuchung und Beeinflussung menschlicher Arbeitsleistungen und damit als Ursprung der Arbeitswissenschaften angesehen. Die von ihm formulierten *Prinzipien der wissenschaftlichen Betriebsführung* (»Taylorismus«) waren ausnahmslos darauf gerichtet, durch optimalen Einsatz von Mensch und Maschine, die Produktivität zu maximieren. Insbesondere sollte dies erreicht werden über:

Taylorismus

- Die *Optimierung des Arbeitsvollzugs*. Auf der Grundlage intensiver Zeit- und Bewegungsstudien wurden sowohl der »one best way« einer Arbeitsverrichtung als auch die angemessene Tagesleistung ermittelt. Das Ergebnis waren in ihre Elemente (bis hin zu Griffen und Griffelementen) zerlegte Arbeitsgänge, die in Anordnung und Abfolge rationalisiert und in eine systematische Planung aller Fertigungstätigkeiten integriert wurden. Für die betriebliche Praxis bedeutete dies: die strikte Trennung von Hand- und Kopfarbeit, indem die Leitung dem Arbeiter den optimalen Arbeitsvollzug vorgab und ihn so aller planenden und geistigen Tätigkeiten entthob.
- *Einführung einer leistungsbezogenen Entlohnung*. Grundsätzlich ging Taylor davon aus, dass der Mensch primär durch monetäre Anreize zu motivieren sei (Theorie X). Die in den Betrieben seiner Zeit immer wieder zu beobachtende Leistungszurückhaltung der Arbeiter sei weniger auf deren Faulheit, sondern vielmehr auf inadäquate Entlohnungssysteme zurückzuführen. Da die mit der wissenschaftlichen Betriebsführung einhergehende Arbeitsintensivierung eine überdurchschnittliche Entlohnung bei gleichzeitiger Senkung der Produktionskosten ermöglichte, sah Taylor den klassischen Interessenkonflikt zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber als gelöst an.

Zeit- und
Bewertungs-
studien

Das Scientific Management verbreitete sich schnell in den USA und Europa.

Auf wissenschaftlicher Ebene stieß insbesondere das dem Scientific Management zugrunde liegende Menschenbild auf Kritik. Es wird auch unter den Termini »Taylorismus« und »tayloristisches Menschenbild« als abstoßender Tatbestand noch heute verwendet. Die anderen grundlegenden Vorgehensweisen sind allerdings mittlerweile Allgemeingut in der betrieblichen Praxis.

Allerdings: Cappelli (2020, p. 56) konstatiert – mit Bedauern und mit einer bedenkenswerten Analyse – eine Rückkehr zu manchen technischen Prinzipien im (Personal-)Management: »For decades the camp that favored empowering employees grew. But now there are strong signs that the pendulum is swinging the other way—that the old engineering model is reasserting itself with gusto.«

2.5 Human-Relations-Ansatz

Paradigmenwechsel

Einen *Paradigmenwechsel* der Managementforschung markieren die noch von den Prämissen des Scientific Managements ausgehenden Untersuchungen in den Hawthorne Werken der General Electric Company (vgl. Roethlisberger/Dickson, 1970). Im Rahmen der unter der Leitung von Mayo, Roethlisberger und Dickson zwischen 1927 und 1932 durchgeführten Feldstudien sollte der Einfluss unterschiedlicher Arbeitsbedingungen (z. B. Gestaltung von Arbeitsplätzen, Lohnsystemen, Pausenregelungen) auf die Arbeitsproduktivität untersucht werden. Entsprechend der Forschungshypothesen ließ sich beobachten, dass die Leistungen von Testgruppen, deren Arbeitsbedingungen verbessert wurden (z. B. durch bessere Beleuchtung), während der Experimente stiegen. Entgegen den Erwartungen der Forscher wurden aber auch Leistungssteigerungen in den Kontrollgruppen festgestellt, die unter unveränderten Bedingungen arbeiteten. Diese, in einer Vielzahl von Experimenten vorgefundene, *Unabhängigkeit der Leistungssteigerungen* von den variierten Arbeitsbedingungen ließ sich durch die Aussagen des Scientific Managements nicht erklären. Im Zuge der Interpretation dieser Ergebnisse formulierten Mayo und seine Mitarbeiter die Kernannahme des sich dann etablierenden Human-Relations-Ansatzes, wonach der Arbeiter nicht als isolierter Produktionsfaktor, sondern als Teil eines komplexen sozialen Systems anzusehen ist. Neben den tayloristischen Leistungs determinanten (Eignung und Arbeitsbedingungen) wird die Arbeitsleistung insbesondere durch Arbeitszufriedenheit bestimmt, die wiederum primär von *sozialen Faktoren* wie den Interaktionsbeziehungen zur Arbeitsgruppe oder der dem Arbeiter entgegengebrachten *sozialen Anerkennung* usw. abhängt. Durch das offensichtliche Interesse der Forscher an den Arbeitsplätzen und den Arbeitnehmern (eine Form der indirekten, so wahrgenommenen Anerkennung der Arbeit) sowie das in Folge aus Neugier entstandene soziale Beziehungsnetz unter den Arbeitnehmern (Sie unterhielten sich aufgrund des externen und prominenten Forscherinteresses nun verstärkt miteinander.), stieg die Arbeitszufriedenheit und die Motivation zur Arbeit in den untersuchten Gruppen.

In Anlehnung an die im Rahmen des Hawthorne-Experiments beobachteten Effekte bezeichnet man heute in der empirischen Sozialforschung das Phänomen, dass Versuchspersonen nur aufgrund ihres Bewusstseins, Teilnehmer an einer wissenschaftlichen Untersuchung zu sein, von ihrem »normalen« (Antwort-/Arbeits-)Verhalten abweichen als »*Hawthorne-Effekt*«.

WISSENSWERTES

Tavistock-Ansatz

Wissenschaftler des Londoner Tavistock-Institute of Human Relations stellten Ende der 1940er-Jahre in Fallstudien fest, dass es sehr enge Zusammenhänge zwischen Veränderungen in der Technologie eines Betriebes und Veränderungen in den sozialen Beziehungen der dort arbeitenden Menschen gibt. Sie entwickelten daraufhin eine Theorie der sozio-technischen Systeme (den sog. Tavistock-Ansatz), die u. a. zum Inhalt hat, dass eine Veränderung von Technologien zwingend auch eine Veränderung von Sozialstrukturen zur Folge habe. Insofern müssten auch bei den entsprechenden Managementmaßnahmen beide gemeinsam geändert werden, um Veränderungen zu bewirken.

Die Hawthorne-Experimente haben die wissenschaftliche Forschung nachhaltig beeinflusst. Die aufkommende Industriesoziologie und die Sozialpsychologie des Betriebs befassten sich zunehmend mit der sozialen Dimension menschlicher Arbeitstätigkeit (vgl. Lewin/Lippitt/White, 1939; Katz/Kahn, 1978).

Hawthorne-Effekt

Auch die eigentliche *Human-Relations-Bewegung*, die bis an das Ende der 1950er-Jahre reichte, zielte letztlich auf die Erhöhung der Arbeitsproduktivität ab. Die entsprechenden Forschungsergebnisse trafen in der betrieblichen Praxis insbesondere auf Akzeptanz, weil sie sich unverzüglich und ohne größere Investitionen umsetzen ließen und letztlich nicht an den Grundsätzen tayloristischer Arbeitsorganisation rüttelten. Insofern konnte die Kritik nicht ausbleiben, dass in den Bemühungen des Human-Relations-Ansatzes letztlich nur ein Manipulationsversuch zu sehen sei.

Human-Relations

Letztlich zeigt sich aus heutiger Sicht, dass auch die Argumentationskette des Human-Relations-Ansatzes eine eindeutig verkürzte Sichtweise menschlicher Arbeitstätigkeit darstellt. So führt ein gutes soziales Klima innerhalb einer Arbeitsgruppe nicht automatisch zu einer Leistungssteigerung der Arbeitsgruppe, und auch der generelle Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Leistung muss angezweifelt werden (vgl. folgende Teilkapitel). Dennoch, die »Entdeckung« sozialer Anreize war eine bedeutende wissenschaftliche wie praxisbezogene Leistung.

2.6 Humanistische Ansätze

Die in den Arbeiten von Maslow (1954/1970) und McGregor (1960) vertretene humanistische Sichtweise des Menschen leitete gegen Ende der 1950er- und Anfang der 1960er-Jahre einen neuen Abschnitt in der Managementforschung ein. Ausgehend von einer hierarchischen Ordnung menschlicher Bedürfnisse und der Tatsache, dass zu Zeiten des allgemeinen Wohlstands die existenziellen Grundbedürfnisse der Werktätigen gedeckt seien, rückten die Autoren das *Bedürfnis nach Selbstverwirklichung* in den Mittelpunkt der Betrachtung. Die Vertreter der humanistischen Ansätze gingen davon aus, dass der einzelne Mitarbeiter eines Betriebs nur dann sein volles Leistungspotenzial zur Verfügung stellt, wenn er dieses Be-

Bedürfnis nach
Selbstverwirk-
lichung

dürfnis im Rahmen seiner Tätigkeit ausleben kann. Die Fähigkeit und Bereitschaft des Einzelnen zur Übernahme von Verantwortung, zu Selbstkontrolle und -motivation, zum Treffen von rationalen, an den betrieblichen Zielen orientierten Entscheidungen usw., wird dem Menschen prinzipiell unterstellt. Zwischen den Zielen von Betrieb und Mitarbeiter wird also kein grundsätzlicher Konflikt angenommen. Vielmehr sind Mitarbeiter durchaus bereit, sich aktiv für betriebliche Ziele einzusetzen, wenn sich diese bzw. der Einsatz zu ihrer Erreichung mit ihren individuellen Interessen verbinden lassen.

Humanisierung
der Arbeit Die *Grundaussage* der humanistischen Ansätze, dass ein Mensch primär über sinnvolle, identitätsstiftende Tätigkeiten dazu motiviert werden kann, im Sinne der Betriebsziele hohe Leistungen zu bringen, traf in der Managementpraxis bis heute auf große Akzeptanz. Unter dem Stichwort »Humanisierung der Arbeit« (vgl. Kuhn, 2002) setzte eine Vielzahl von Bemühungen der Umkehr tayloristischer Arbeitsstrukturen ein. Im Zuge der Entwicklung von neuen Formen der Arbeitsorganisation standen insbesondere eine Erweiterung der Handlungsspielräume, die Ausweitung von Aufgabenbereichen und Stichworte wie Partizipation im Mittelpunkt des Interesses.

Selbstbestimmung? Zwar erlaubt das Menschenbild der humanistischen Ansätze (»complex man«) eine wesentlich differenziertere Sichtweise des arbeitenden Menschen, ein Wandel der Arbeit vom fremdbestimmten Objekt zum selbstbestimmten Subjekt ist damit aber keineswegs verbunden. Die Idealvorstellung des sich im Einklang mit den Betriebszielen selbst entfaltenden Mitarbeiters dürfte gerade im industriellen Bereich nicht der Realität entsprechen. Letztlich wird eine »Selbstverwirklichung« nur innerhalb der vorgegebenen Organisations- und Tätigkeitsstrukturen und entlang der »Vorgaben« einer weitgehend an der protestantischen Leistungsethik orientierten Gesellschaft möglich sein.

Wiederholungsfragen zu Kapitel 2

1. Beschreiben Sie die Variablen der Verhaltensgleichung nach Lewin sowie die Beziehung der einzelnen Variablen zueinander.
2. Was besagt im Wesentlichen das S-O-R-Modell für das menschliche Verhalten?
3. Was bedeutet der Begriff »Menschenbild«?
4. Was sind die Grundaussagen der Theorien X und Y nach McGregor?
5. Welche unterschiedlichen Arten von Arbeitsverträgen kann man differenzieren und durch was sind sie jeweils gekennzeichnet?
6. Welche Rolle hat die Wahrnehmung bei der Interpretation des psychologischen Vertrags?

3 Motivationstheoretische Ansätze

LEITFRAGEN

Zur grundsätzlichen Ausrichtung

- Stehen die verschiedenen motivationstheoretischen Erklärungsansätze in Konkurrenz zueinander und/oder sind sie additiv zu betrachten?
- Solange es keine einheitliche Motivationstheorie gibt, sollte man sehr vorsichtig mit einzelnen motivationstheoretischen Thesen und empirischen Erkenntnissen umgehen, sie soweit als möglich sogar meiden! – Stimmt diese Aussage?

Zu einzelnen Erklärungsansätzen

- Skizzieren Sie Ihre eigene Anreiz-Beitrags-Situation für Ihre berufliche oder studentische Situation!
- Wo liegt der Unterschied zwischen »Motiv« und »Motivation«?
- Inwieweit beeinflussen Erwartungen eigentlich das Verhalten von Menschen?
- Inwieweit beeinflussen Ursachenzuschreibungen das Verhalten?

Zuständigkeit und Relevanz

- Wer sollte sich eigentlich in Betrieben mit motivationalen Erklärungsansätzen auskennen?
- Ist die Prinzipal-Agent-Theorie heutzutage tatsächlich von nachgeordneter Relevanz?

3.1 Ausgangsfragen zur Motivation

Worum es konkret geht, wenn im Rahmen des Personal-Managements über »Motivation« gesprochen wird, lässt sich verdeutlichen, wenn man mit Heckhausen (1989, S. 2 ff.) zwischen drei grundsätzlichen Problemgebieten der *Motivationspsychologie* unterscheidet. Es sind diese letztlich:

1. Die Frage nach den Motiven.
2. Die Frage nach der Motivation.
3. Die Frage nach der Volition.

Die Frage nach den Motiven

Die Erforschung der Motive menschlichen Handelns stellt seit jeher einen zentralen Problem- Motiv bereich der Psychologie dar. Dabei sind Fragen nach der Anzahl menschlicher Motive oder danach, ob Motive universal oder individuell ausgeprägt, angeboren oder erlernt sind, bis heute letztlich nicht eindeutig beantwortbar.

Im wissenschaftlichen Zusammenhang werden unter Motiven »... sehr abstrakte Inhaltsklassen von wertbeladenen Folgen eigenen Handelns« (Heckhausen, 1989, S. 16) verstanden. Es handelt sich also um positiv bewertete und potenziell angestrebte (Ziel-)Zustände für deren

Erreichen entsprechende Verhaltensbereitschaften bestehen. Motive legen fest, was Personen wollen oder wünschen, wie auf einem inhaltlich bestimmten Gebiet der Personen-Umwelt-Bezug aussehen muss, um befriedigend für eine Person zu sein. Sie führen dazu, dass Menschen auf situativ wahrgenommene Merkmale in spezifischer Weise reagieren.

Diverse Verständnisse von »Motive«

Dabei stellen Motive (Wertungs-)Dispositionen dar, die zeitlich relativ stabil und nicht angeboren sind, sondern vielmehr im Laufe der individuellen Entwicklung (durch Sozialisation) ausgebildet werden. Handlungsziele, die zur Sicherung der Existenz des Organismus angestrebt werden, fallen nicht unter den Begriff des Motivs. (In der Literatur findet sich oft die Unterscheidung in primäre und sekundäre Bedürfnisse. Während primäre Bedürfnisse die Notwendigkeit der Aufrechterhaltung des Organismus repräsentieren, entsprechen sekundäre Bedürfnisse dem hier skizzierten Motivbegriff; s. weiter Teil 2, Kap. 4.2.2.)

TERMINOLOGIE

Bedürfnis oder Motiv?

Der Terminus »Bedürfnis« wird im Allgemeinen synonym für Motiv verwendet. Von manchen Autoren wird ein Bedürfnis jedoch als grundlegend, eher physiologisch drängend und ohne direktes Zielstreben aufgefasst. Ein Motiv hat demgegenüber dann Zielbezug und auch kognitive Inhalte. Hier setzen wir beides gleich.

Motive = Konstrukte

Umgangssprachlich versteht man Motive oft als die inneren Beweggründe des Verhaltens und unterstellt gleichzeitig einen entsprechenden kausalen Bezug zu diesen. So wird das hohe Engagement eines Mitarbeiters von Kollegen und Vorgesetzten oft auf dessen Motiv »Karriere machen zu wollen« zurückgeführt. Im Rahmen solcher laienpsychologischer Erklärungsmuster werden Motive als nahezu greifbare Merkmale einer Person aufgefasst, die ein bestimmtes Verhalten auslösen. Entgegen den Implikationen einer solch Sichtweise sind Motive aber *weder* direkt mess- *noch* beobachtbar (vgl. Neuberger, 1974, S. 13 ff.; von Rosenstiel, 1973, S. 80 ff.; Rüttinger/von Rosenstiel/Molt, 1974, S. 35 ff.). Vielmehr handelt es sich um *theoretische Konstrukte*, die aus zeitlich und intersituativ stabilen Verhaltensunterschieden abgeleitet werden und im Sinne von Gedankenkonstruktionen oder kognitiven Hilfsmitteln eine Erklärung menschlichen Verhaltens ermöglichen sollen. Dies macht die konkrete Auseinandersetzung mit ihnen so schwierig. Zudem, ein Motiv ist zum einen ein einzelner Faktor in einem durchaus umfangreicheren Geflecht von möglichen Beweggründen und zum anderen bedarf es der Stimulierung durch Anreize. Die Existenz von Anreizen an sich reicht dabei noch nicht, sie müssen auch entsprechend wahrgenommen werden.

Die Frage nach der Motivation

Motivation

Auch deshalb ist zwischen Motiv (als – möglicherweise – verhaltensinitiiertem Inhalt) und Motivation (als Ergebnis eines *Prozesses* bzw. auch als emotionaler *Zustand* der Bereitschaft, sich zu verhalten oder nicht) zu unterscheiden. Während das *Motiv* eine rein personale Größe darstellt, vereinigt der *Motivationsbegriff* endogene (personale) und exogene (situationsbezogene) Faktoren, die das Verhalten – nach der Wahrnehmung eines motivbezogenen Anreizes – zentral mitbestimmen. Fokussiert wird ein zeitspezifischer

Prozess. Heckhausen/Heckhausen (2018, S.4f.) bspw. verstehen unter Motivation eine momentane Gerichtetheit auf ein bestimmtes Handlungsziel, eine Art innere Erregung, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen (= Zustand). Nachdem man sich im Rahmen der sogenannten Personalismus-Situationismus-Debatte (vereinfacht: »Gen oder Sozialisation?«) lange darüber gestritten hat, inwieweit menschliches Verhalten primär durch endogene oder exogene Faktoren determiniert wird, ist heute unstrittig, dass Verhalten immer aus dem *Zusammenwirken von Person und Situation* heraus entsteht, also sowohl genetische als auch sozialisationsbedingte und wahrnehmungsabhängige Faktoren eine Person mit ihren Verhaltensweisen prägen (= Prozess). Entsprechendes gilt für die dem Verhalten zugrunde liegende Motivation.

Führt man sich vor Augen, wie kompliziert das Zusammenwirken unterschiedlicher Motive, deren Ansprache durch wahrzunehmende Anreize, verschiedener subjektiv wahrgenommener und bewerteter Situationsvariablen usw. zu einer Motivationstendenz spezifischer Stärke und Gerichtetheit (i. S. einer Bereitschaft sich in einer spezifischen Art und Weise zu verhalten) sein muss, wird deutlich, welche Komplexität einer Motivation bzw. dem Motivationsbegriff zugesprochen werden kann. Letztlich handelt es sich um einen Sammelbegriff, unter dem die im Zuge des Entstehens einer Motivationstendenz ablaufenden Prozesse und Phänomene zusammengefasst werden, ohne dass er (wie das theoretische Konstrukt »Motiv«) operationalisierbar wäre, und grundsätzlich ist davon auszugehen, dass in einer Person eine Vielzahl von Motiven und Motivationstendenzen zeitgleich vorliegt, die in einer Handlungsfolge, je nach Intensität, abwechselnd verhaltenswirksam werden (s. auch Teil 2, Kap. 4.2.9).

Ebenfalls zu differenzieren ist aus Sicht des Personal-Managements die eher allgemeine *Arbeitsmotivation* in drei Unterbegriffe:

- Mit der *Teilnahmemotivation* (synonym: Eintrittsmotivation) ist die prinzipielle Bereitschaft zur Annahme eines angebotenen Arbeitsplatzes zu verstehen (Teilnahmeentscheidung).
- Die *Bleibemotivation* (synonym: Verbleibemotivation) drückt die positive motivationale Tendenz zum Verbleib beim arbeitgebenden Betrieb und/oder auf dem aktuellen Arbeitsplatz aus (Bleibeentscheidung).
- Die *Leistungsmotivation* schließlich baut auf den beiden auf und fokussiert die Bereitschaft, – durchaus auch engagierter als durchschnittlich üblich – die Aufgabenerfüllung anzugehen (Leistungsentscheidung).

Achtung: »Leistungsmotivation« in diesem Sinne entspricht nicht der im Sinne der Theorien der Leistungsmotivation (s. Teil 2, Kap. 3.4). Sie ist hier allgemeiner und umfassender gemeint, kann durchaus auch extrinsischer Natur sein, also auch durch Entgeltanreize stimuliert werden.

Motivation zur
Teilnahme ≠ zum
Bleiben ≠ zur
Leistung

Die Differenzierung in Teilnahme-, Leistungs- und Bleibemotivation (im Kern ursprünglich March/Simon, 1958, 1976, allerdings mit einem entscheidungsorientierten Blickwinkel: bspw. »Teilnahmeentscheidung«, und ohne ausreichende Operationalisierungen) ist insofern sinnvoll, als dass zum einen damit *unterschiedliche Objekte* der Verhaltensbeeinflussung durch den Betrieb fokussiert werden und zum anderen auch *verschiedene Determinanten* diese unterschiedlichen Bereitschaften beeinflussen: Die Teilnahmemotivation zielt auf Personen, die noch keine Mitarbeiter (im Betrieb oder in einer Abteilung)

sind und von daher viele immaterielle Anreize der betrieblichen Situation noch gar nicht bewerten können. Die Bleibemotivation fußt dagegen in der Regel auf solchen immateriellen Faktoren – sofern eine vergleichsweise akzeptable Vergütung gezahlt und eine angestrebte Position damit verbunden ist. Die Leistungsmotivation ist oft stark intrinsisch und lässt sich dann eher durch die Gestaltung entsprechend hilfreicher Arbeitsbedingungen versuchen. Allerdings kann eine Leistungsmotivation auch durch die individuelle Wahrnehmung sehr guter extrinsischer Anreize entstehen (vgl. Kupsch/Marr, 1991; Neuberger, 1974, S. 72 ff. Auch Luhmann [1976, S. 93 ff. und passim] thematisiert mit den Termini »Teilnahme-, Ausführungs- und Bleibeentscheidung« diese Zusammenhänge, wenngleich unter einer etwas anderen Perspektive und mit einem anderen Verständnis.)

Achtung: Vorhandene Motivation führt nicht unbedingt zu einem entsprechenden Verhalten. Wie die folgenden Ausführungen zur Volition sowie das Leistungsdeterminantenkonzept (weiter unten Teil 2, Kap. 4) noch zeigen werden, beeinflussen noch viele andere Determinanten die Entstehung und die Güte von Verhalten.

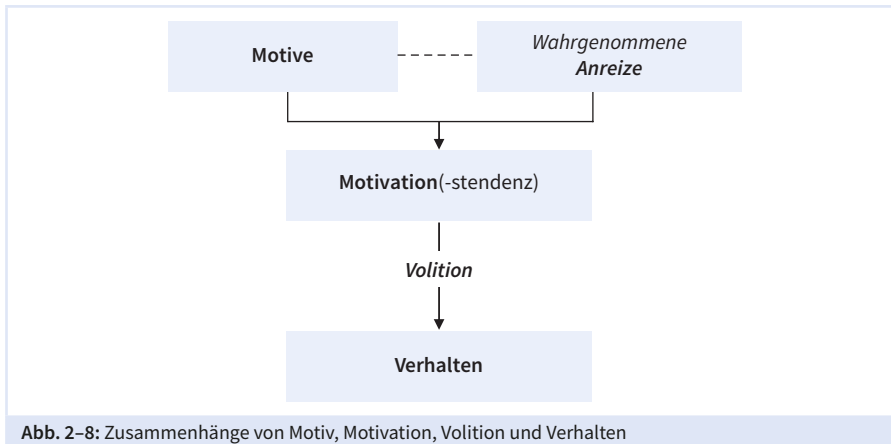
Die Frage nach der Volition

»An Zeit fehlt es
uns vor allem dort,
wo es uns am
Wollen fehlt.«
Ernst Ferstl

Eine ausgebildete Motivationstendenz bzw. eine Motivation müssen nicht zwangsläufig in ein Verhalten umgesetzt werden. Der Übergang von der Motivation zum Verhalten vollzieht sich über die Schritte der Intentionsbildung und der Verhaltensinitiiierung, die unter dem Begriff der Volition zusammengefasst werden (s. a. Rubikon-Modell, s. Teil 2, Kap. 3.3.7). Insbesondere der (sehr schwierigen und in der einschlägigen Diskussion bislang wenig berücksichtigten) Frage der Volition kommt im Rahmen des Personal-Managements eine ganz zentrale Bedeutung zu: Denn »Motivieren« im Unternehmen zielt letztlich natürlich nicht auf die Ausbildung spezifischer Motivationen, sondern auf die Umsetzung in ein spezifisches Mitarbeiterverhalten. Konkret bedeutet dies, dass ein Mitarbeiter seine momentane Gerichtetheit auf ein bestimmtes Verhaltensziel (Motivationstendenz) (»Es wäre positiv, in einem internationalen Konzern besser Englisch sprechen zu können.«) von konkurrierenden Motivationen abgrenzt und verbindlich macht, indem er sie in eine konkrete Intention überführt (»Ich will mein Englisch verbessern!«) und entsprechendes Verhalten initiiert (»Ich tue es nicht morgen, sondern jetzt!«).

Als Volition wird hier – wie im Allgemeinen in der Psychologie – der Prozess der Willensbildung verstanden.

Abbildung 2–8 visualisiert die gerade angesprochenen Beziehungen.



Anreiz-Beitrags-Theorie

In vielen – nicht nur die Arbeitsmotivation betreffenden – Bereichen hat es sich als sinnvoll erwiesen, die *Anreiz-Beitrags-Theorie* (vgl. Barnard, 1938; Simon, 1945; March/Simon, 1958) als Basis zum einen für die Erklärung motivierten Verhaltens und zum anderen für die Analyse und Gestaltung von Anreizsituationen zu wählen. Nach diesem theoretischen Ansatz wird ein Mitarbeiter bei freier Wahl des Arbeitsplatzes seine Mitgliedschaft (Teilnahme- und Bleibemotivation) und sein leistungsorientiertes Verhalten (Leistungsmotivation) in einem Betrieb beibehalten bzw. steigern, wenn und solange sein *Anreiznutzen* (alle materiellen und immateriellen Belohnungen, die die Person von einem Betrieb erhält) den *Beitragsnutzen* (Kosten für die Beiträge bzw. maximaler Anreizwert der Belohnung, die die Person bei einer anderen oder weniger intensiven Tätigkeit erwarten könnte) übersteigt bzw. ihm entspricht. »The individual is always the basic strategic factor in organization. Regardless of his history or his obligations he must be induced to cooperate, or there can be no cooperation« (Barnard, 1938).

»Geben und Nehmen, ein Gesetz aller Entwicklung.«
Christian Morgenstern

	Anreize von Betrieben – Beispiele –	Beiträge von Mitarbeitern – Beispiele –
Materiell	• Gehalt • Leistungszulage • Freiwillige Altersversorgung • Firmenwagen • Erfolgs- und/oder Kapitalbeteiligung • u.Ä.	• Ggf. Verzicht auf Entgeltanteile (im Krisenfall) • Ggf. unbezahlte Überstunden • u.Ä.
Immateriell	• Fortbildung/Personalentwicklung • Karriereoptionen • Firmenimage, attraktive Produkte u.Ä. • Partizipation, Verantwortung • Mitarbeiterführung • Kollegenkreis • u.Ä.	• Arbeitsleistung • Engagement, Extra-Rollenverhalten • Commitment, Personalbindung • Kollegiales Verhalten • Sorgfalt • Ehrlichkeit • u.Ä.

Abb. 2–9: Beispielhafte Anreize und Beiträge im Rahmen der Anreiz-Beitrags-Theorie

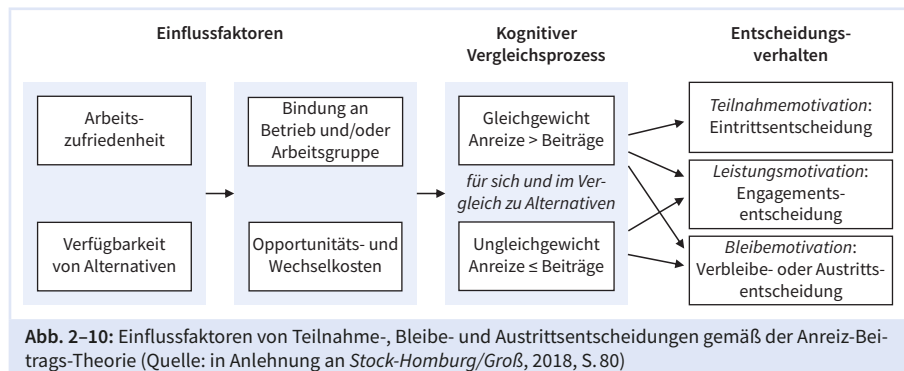
Die Mitarbeiter setzen demnach ihre Teilnahme im Betrieb nur solange fort, wie die gebotenen Anreize gleich groß oder größer sind als die geforderten Beiträge (s. Abbildung 2–9). Zu beachten ist allerdings noch Folgendes: Das wahrgenommene Nutzen-Gleichgewicht wird mit *subjektiv* angenommenen alternativen Gleichgewichten verglichen. Insofern kann auch ein positives Gleichgewicht bei besseren Alternativen zu einer negativen Entscheidung führen.

Beispiele Der Beitragsnutzen bestimmt die Mindesthöhe der anzubietenden Anreize. Eine (ggf. nur relative) Verschlechterung des Anreiz-Beitrags-Verhältnisses erhöht die Neigung einen Betrieb zu verlassen. Dies impliziert u. a., dass die »treffenden« Anreize angeboten und die korrespondierenden Belohnungen auch erreicht werden müssten (vgl. Bartscher-Finzer/Martin, 2003). Ein Missverhältnis zwischen betrieblichen Anreizen und individuellen Beiträgen führt letztlich zu einer verminderten Leistung im Betrieb.

Zu beachten bleibt Folgendes:

- Subjektivität, Veränderung, Wettbewerb**
1. Die subjektive Wahrnehmung bestimmt den Nutzen.
 2. Das antizipative Anreiz-Beitrags-Verhältnis – wenn vorhanden – alternativer Angebote relativiert die Wirkungen negativer oder positiver aktueller Arbeitssituationen.
 3. Motive ändern sich laufend (Relativierung der materiellen Motive und Anreize; immaterielle Anreize: soziale Beziehungen, Qualität der Arbeit, Prestige).

Zur Verdeutlichung einiger Ebenen der Motivation im Sinne der Anreiz-Beitrags-Theorie siehe Abbildung 2–10.



Wechselseitige Verhaltensweisen

Für Betriebe ergibt sich die Notwendigkeit, den erwarteten individuellen Leistungsbeiträgen ein Anreizangebot mithilfe von betrieblichen Anreizsystemen gegenüberzustellen, das den Mitarbeitervorstellungen zumindest entspricht und sich von konkurrierenden Betrieben abhebt. So entsteht ein System von wechselseitig abhängigen sozialen Verhaltensweisen. Da der Betrieb für die Erstellung von Leistungen und damit zur Sicherung seiner Existenz auf unterschiedliche Beiträge von Mitarbeitern angewiesen ist, muss er dafür sorgen, dass diese ihre Anreiz-Beitrags-Relation mit dem Betrieb fortwährend positiv beurteilen (können). Im Betrieb werden die Beiträge der Mitarbeiter u. a. in Anreize transfor-

miert, die dann wiederum an die Teilnehmer zurückfließen. Ein Betrieb befindet sich im *Gleichgewicht*, wenn die Beiträge ausreichen, Anreize in einem solchen Ausmaß anzubieten, dass die Mitarbeiter ihre Beitragsleistung fortsetzen. Betriebe motivieren Individuen durch Anreize zur Teilnahme. Durch ihre Teilnahme leisten die Individuen Beiträge. Diese Beiträge sind die Quelle, aus der Betriebe die Mittel schöpfen, die sie den Teilnehmern als Anreize bieten.

WISSENSWERTES

Principal-Agent-Theorie

Die Principal-Agent-Theorie (vgl. Richter/Furubotn, 2003; Wolf, 2013 S. 363 ff.; Ebers/Gotsch, 2019) stellt eine prinzipiell andere Sichtweise als die Anreiz-Beitrags-Theorie dar. Sie zählt zu den grundlegenden organisationstheoretischen Ansätzen (sog. Neue Institutionenökonomie), die in der Personalökonomie verwendet werden und verfolgt von daher die gleichen Annahmen: neben der angenommenen begrenzten Rationalität von Personen und einer Informationsasymmetrie auch die prinzipiell vorliegende Opportunismusthese. Die Principal-Agent-Theorie fokussiert speziell die Zusammenarbeit zwischen einem Auftraggeber (»principal«) und einem Auftragnehmer (»agent«) im Rahmen einer vertikalen Arbeitsteilung. Dies kann zum einen das Verhältnis der Eigentümer eines Betriebs (»principal«) zu den den Betrieb leitenden Organen, zum Beispiel Vorstand oder Geschäftsführung (»agents«), bezeichnen. Zum anderen kann diese Arbeitsteilung auch allgemein auf das Verhältnis zwischen einem Vorgesetzten (»principal«) und dessen Mitarbeiter (»agent«) angewandt werden. Damit zieht sich die Principal-Agent-Problematik kaskadierend über alle Ebenen des Betriebs. Beide Akteure sind bestrebt, ihren individuellen (Netto-)Nutzen, d. h. die Differenz aus Nutzen und Kosten, zu maximieren. Geprüft wird nun im Rahmen der Principal-Agent-Theorie, wie durch institutionelle Regeln (v. a. variable Vergütung, Informationssystem und direkte Verhaltenssteuerung) die Interessen der Auftraggeber gesichert werden können. Während die Pointierung des Verhältnisses zwischen Agent und Principal eine sehr hilfreiche Erweiterung auch der personalbezogenen Analyse darstellt (Fokussierung einer wesentlichen Auftragsbeziehung), sind die Studien und Gestaltungshinweise oft wenig realitätsbezogen. Weder die Opportunismusthese noch die Konzentration auf variable materielle Anreize entspricht u. E. der Realität – von allerdings durchaus nicht seltenen Ausnahmen abgesehen. Nicht ausgeschlossen werden kann in diesem Zusammenhang, dass gesellschaftliche Veränderungen und betriebliche Tendenzen zu Erfolgsorientierung (auch von Entgelten) den Opportunismus in der Mitarbeiterschaft verstärken (s. a. Darwiportunismus).

Die Anreiz-Beitrags-Theorie unterstellt dabei vereinfachend, dass Personen in der Lage sind, Anreize und Beiträge in einer einzigen Nutzengröße zusammenzufassen und zur Grundlage ihres Verhaltens zu erheben (vgl. March/Simon, 1976; Cyert/March, 1963, 1995; Nick, 1974, S. 82 ff.; Ridder, 2015, S. 52 ff.).

Individualisierung Entsprechend der Anreiz-Beitrags-Theorie und der auf ihr aufbauenden motivations- und führungstheoretischen Ansätze spricht viel für eine individuelle Verhaltensbeeinflussung entsprechend der jeweiligen Mitarbeitermotive und damit für eine *Individualisierung* des Anreizsystems. Dadurch, dass standardisierte personalwirtschaftliche Instrumente, und dies sind üblicherweise auch Anreizsysteme, quasi von genormten Mitarbeitern ausgehen, bleibt die Individualität kaum berücksichtigt. Um den Administrationsaufwand, die Beherrschbarkeit und die Transparenz von Vergütungssystemen aber im Rahmen zu halten, ist man auf die Verwendung weniger, wenn möglich generalisierbarer Anreize angewiesen.

Anreiz-Beitrags-theoretisch kann man die Mitarbeiter auch als (interne) Kunden verstehen, und zwar in dem Sinne, dass erst Teilnahme-, Leistungs- und/oder Bleibeanreize geboten werden müssen (Vorleistungen bspw. durch ein Fixgehalt und/oder eine Qualifizierungsmaßnahme), bevor die (Leistungs-)Beiträge der Mitarbeiter erwartet werden. Dies entspricht überhaupt nicht der Philosophie der Principal-Agent-Theorie, die mit der von ihr präferierten variablen Vergütung ja zuerst einen guten (Leistungs-)Beitrag sehen will, bevor eine Belohnung ausgezahlt wird.

Die Frage nach »der« Motivationstheorie

Eine einzige reicht nicht aus! Eine *einzig*e, allgemein akzeptierte *Motivationstheorie*, mit der erklärt wird, wie menschliches Verhalten in Betrieben in Antrieb und Richtung bestimmt (»motiviert«) wird, gibt es nicht. Nach vielerlei Forschungsbemühungen in den 1950er- und 1970er-Jahren kann der gegenwärtige Stand dadurch beschrieben werden, dass es heute mehrere, zum einen in den Ansatzpunkten (bzw. Akzenten), zum anderen im Sprachgebrauch (Terminologie) unterschiedliche Versuche gibt, eine Theorie der Motivation zu entwickeln. Es erscheint aber nach Studium der einzelnen theoretischen Ansätze nicht sinnvoll und zutreffend, diese als »Motivationstheorie« zu bezeichnen. Es handelt sich lediglich um verschiedene Versuche, Motivation zu erklären, also um motivationstheoretische Annahmen. Manche von diesen Ansätzen sind trotz ihrer Popularität nur als zeitlich überholt zu bezeichnen (z. B. Bedürfnishierarchie von Maslow, Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg), andere haben einen höheren Aussagewert (z. B. Erwartungs-Valenz-Modelle, Theorien der Leistungsmotivation).

... eine treffende Differenzierung mit kleinen Unzulänglichkeiten! Die unterschiedlichen Ansätze der psychologischen Motivationsforschung, auf die im Rahmen des praktischen Personal-Managements zurückgegriffen werden kann, lassen sich nach verschiedenen Kriterien kategorisieren. Im Rahmen des folgenden Versuchs, einen ersten Eindruck von den Bemühungen und Ergebnissen motivationspsychologischer Forschungen zu vermitteln, unterscheiden wir in Anlehnung an Campbell/Dunnette/Weick (1970) in *Inhalts- und Prozesstheorien der Motivation*. (Diese Differenzierung ist allerdings insofern *nicht* trennscharf, als dass Inhaltstheorien auch Prozesselemente und manche Prozesstheorien auch Motivinhalte thematisieren.) Die Ausführungen zur Leistungsmotivation werden aufgrund ihrer herausragenden Bedeutung für das betriebliche Personal-Management in einem eigenen Unterpunkt zusammengefasst. An näheren Einzelheiten interessierte Leser werden auf die jeweils angegebenen Literaturquellen verwiesen.

Während sich die unter dem Stichwort »*Inhaltstheorien*« zusammengefassten Ansätze primär mit der Frage nach Art, Anzahl und Bedeutung der einem Verhalten zugrunde liegenden Motive beschäftigen, konzentrieren sich die Prozesstheorien verstärkt auf den kognitiven Aspekt von Phänomenen der Motivation. Oft werden diese theoretischen Ansätze auf die Erwartungs-Valenz-Modelle und die Zielsetzungstheorie beschränkt. Unseres Erachtens kommt aber noch anderen Theorieansätzen, die kognitive Prozesse im Rahmen individueller Entscheidungsprozesse betreffen, eine vergleichbare Funktion zu (s. u.).

Obwohl im Zusammenhang mit den insgesamt unter – den hier als – »*Kognitive Prozesstheorien*« zusammengefassten Ansätzen eine vergleichsweise große Anzahl empirischer Untersuchungen vorliegt, die sich mit der Aktualisierung von Motiven, dem Ablauf motivationaler Prozesse usw. beschäftigen, haben die auf einer wesentlich schwächeren empirischen Basis fundierten Inhaltstheorien in der betrieblichen Praxis eine weitaus größere Resonanz gefunden. Unter anderem lässt sich diese Tatsache auch dadurch erklären, dass der Versuch, Verhalten auf einzelne Motive zurückzuführen (Inhaltstheorien), unserem alltäglichen, naiven Motivationsverständnis wesentlich eher entspricht als die komplexen, dafür aber differenzierteren Ansätze aus dem Bereich der Prozesstheorien. Ein Ratgeber für eine treffsichere Auseinandersetzung ist das nicht.

Idealtypischerweise sollte jeder motivationstheoretische Ansatz grundsätzlich Aussagen zu folgenden Aspekten des Leistungsverhaltens treffen:

- Was regt (Arbeits-)Verhalten an? (= Anregung bezogen auf Motivaktivierung und Verhaltens-tendenz)
- Wie wird die Richtung des Verhaltens beeinflusst? (= Richtung bezogen auf die Art des Verhaltens)
- Wie ergibt sich die Stärke der Verhaltensbemühungen? (= Stärke bezogen auf die Intensität des Verhaltens)
- Wie wird die Fortdauer des Verhaltens (über einen begrenzten Zeitraum) bestimmt? (= Fortdauer bezogen auf den Zeithorizont der Wirkung)

Dies ist aber eher selten der Fall. Insofern muss der Leser sich selbst durch das – auf die eigene Situation fokussierte – Zusammenfügen verschiedener Ansätze ein Bild machen. Hinsichtlich eines Teilnahme- und eines Bleibeverhaltens müssten die oben genannten Aspekte wegen anderer Zielausrichtungen allerdings noch modifiziert werden.

Fragen zur
Motivation

3.2 Inhaltstheorien der Motivation

Zu Beginn sei gleich etwas festgehalten, was offenbar in der Vergangenheit – weder mit diesem Lehrbuch noch mit anderen – manchen Lesern nicht ausreichend vermittelt werden konnte: Die Thematisierung der Bedürfnishierarchie von Maslow und der Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg bedeutet nicht, dass diese Modelle die Realität treffen. Im Gegenteil: Die umfangreiche kritische Darstellung ist notwendig, um den geneigten Lesern deutlich zu machen, welche eklatanten Schwächen diese Modelle haben.

3.2.1 Maslows Bedürfnishierarchie

Der in der Managementliteratur sicherlich am weitesten verbreitete motivationstheoretische Ansatz ist die Bedürfnistheorie (»hierarchy of needs«) von Abraham H. Maslow (1954/1970), einem klinischen Psychologen und Mitbegründer der »Humanistischen Psychologie«. Maslows Ansatz war nicht als Beitrag zur Theorie der Arbeitsmotivation gedacht, sondern ist ein Produkt seiner klinischen Erfahrungen und personenspezifischen Überlegungen (im Übrigen: nicht mit Arbeitnehmern). Erst McGregor übertrug die allgemeinen motivationstheoretischen Überlegungen Maslows auf die Arbeitsmotivation und postulierte – im Gegensatz zu diesem – deren universelle Gültigkeit. So wurde Maslows Ansatz einer breiten Öffentlichkeit bekannt. In Folge bildete er die motivationstheoretische Basis einer Vielzahl von Führungsrichtlinien und Management-Konzeptionen.

Bedürfnis-
pyramide Maslow ging von der These aus, dass ein Bedürfnis (bzw. Motiv) nur dann und nur so lange verhaltensbestimmende Kraft hat, wie es nicht (vollständig) befriedigt ist. Er unterschied fünf Klassen von Bedürfnissen von unterschiedlicher Wertigkeit: die Bedürfnishierarchie (vgl. Abbildung 2–11). Verdeutlicht wird dies mithilfe einer Pyramide, an deren Basis die zuerst erstrebte Bedürfnisklasse eingezeichnet wird. Die unteren vier Bedürfnisklassen umfassen sogenannte *Mangelbedürfnisse* (Sie sind irgendwann zumindest temporär befriedigt.), die oberste Bedürfnisklasse sogenannte *Wachstumsbedürfnisse* (Sie haben kein natürliches Ende bzw. sie sind letztlich nicht wirklich endgültig zu befriedigen.).

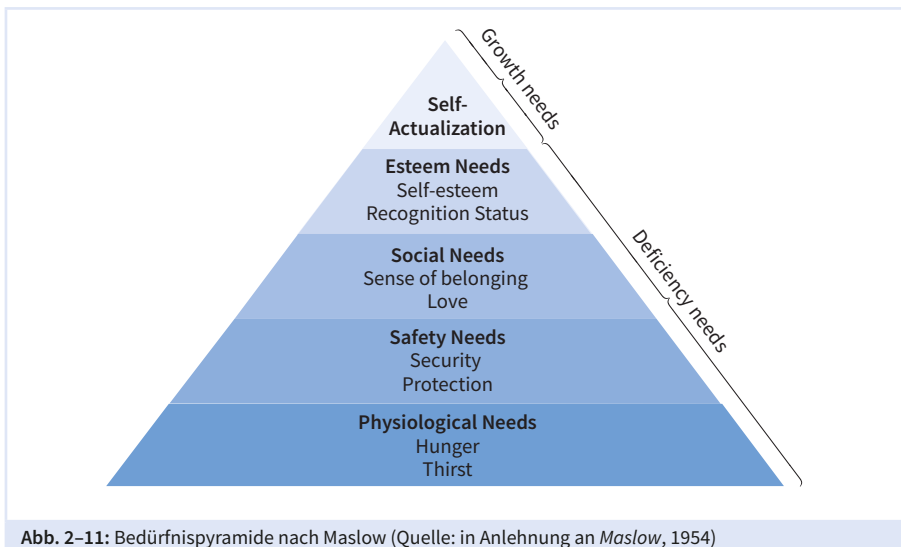


Abb. 2–11: Bedürfnispyramide nach Maslow (Quelle: in Anlehnung an Maslow, 1954)

Den einzelnen *Bedürfnisklassen* exemplarisch zugeordnete Inhalte sind die folgenden:

- Fünf Bedürfnis-
klassen
- *Physiologische Bedürfnisse* (Nahrung, Schlaf, Witterungsschutz),
 - *Sicherheitsbedürfnisse* (Schutz vor Gefahren, wirtschaftliche Sicherheit, geordnete beherrschbare Lebensumstände),
 - *Soziale Bedürfnisse* (Zuneigung, Freundschaft, Gruppenzugehörigkeit, -anerkennung),

- *Achtungsbedürfnisse* (Selbstvertrauen, Kompetenz, Unabhängigkeit, Status, Beachtung, Respekt) und
- *Selbstverwirklichungsbedürfnisse* (Nutzung und Entwicklung der eigenen Anlagen, Bestleistungen, anspruchsvolle Betätigung).

Eine zentrale Bedeutung hat die von Maslow vertretene *Rangfolgethese*, nach der höhere Bedürfnisklassen nur dann aktualisiert und damit verhaltensbestimmend werden, wenn die Bedürfnisse der niedrigeren Ebene weitgehend erfüllt sind. Mit der Befriedigung »niederer« Bedürfnisse geht also automatisch eine Steigerung der Ansprüche (»Streben nach Höherem«) einher. Dabei darf nicht von starren Grundgegebenheiten ausgegangen werden. Änderungen von Bedürfnisinhalten und von Anspruchsniveaus im Zeitablauf (Lernprozesse!), und damit auch Überlappungen der Bedürfnisklassen, dürfen nicht ausgeschlossen werden.

Rangfolgethese

Der motivationstheoretische Erklärungsansatz von Maslow hat neben starker Beachtung auch scharfe Kritik erfahren. Maslow (1965, S. 55 f.) selbst hat sich kritisch zur Popularisierung und Übernahme seiner Ergebnisse in die Theorie der Arbeitsmotivation geäußert: »My work on motivations came from the clinic, from a study of neurotic people. The carry-over of this theory to the industrial situation has come support from industrial studies, but certainly I would like to see a lot more studies of this kind before feeling finally convinced that the carry-over from the study of neurosis to the study of labor and factories is legitimate.« Bemerkenswert, oder? Manche aktuellen Propagandisten der Maslowschen Thesen täten gut daran, dieses Zitat zu beachten.

Als *Kritik* sei hervorgehoben (vgl. Hall/Nougaim, 1968; Lawler/Suttle, 1972; Neuberger, 1974, S. 107 ff.; von Rosenstiel, 1975, S. 142 ff.; Becker, Fl., 2018, S. 30 ff.):

Kritik

- Die verwendeten Begriffe sind *nicht operationalisierbar* und es besteht eine *wenig trennscharfe Abgrenzung* der einzelnen Bedürfnisklassen (»amöbenartige Begrifflichkeiten«). Beispielhaft sollen hier Schwierigkeiten bei der Abgrenzung der »sozialen Bedürfnisse« von »Achtungsbedürfnissen« sowie die vage Definition des Begriffs der »Selbstverwirklichung«, der quasi eine Leerformel darstellt, angeführt werden.
- Der Ansatz Maslows basiert nicht auf empirischen Untersuchungen und es liegen auch *keine empirischen Bestätigungen* weder der Inhalte der Bedürfnisklassen noch ihrer postulierten Abfolge vor – erst recht nicht für Arbeitnehmer in Betrieben. Dort gibt es zudem berufsgruppen-, alters- und karrierebezogene sowie schichtenspezifische Unterschiede.
- Die empirisch nicht bestätigte Rangfolgethese muss bezweifelt werden. So ist vor dem Hintergrund alltäglicher Erfahrungen durchaus vorstellbar, dass *gleichzeitig* Bedürfnisse mehrerer Bedürfnisklassen handlungsleitend sein können. Die meisten Menschen unterscheiden sich des Weiteren darin, in welchem Ausmaß ein »niedriges« Bedürfnis (an-)befriedigt sein sollte, bevor sie die Befriedigung eines »höheren« anstreben.
- Die Bedingungen, unter denen ein bestimmtes Bedürfnis vorliegt oder nicht, bzw. wann es handlungsleitend wirkt, werden nicht angegeben. *Situative und gesellschaftliche Faktoren* bleiben somit vernachlässigt.

- Über die Auswahl und Gewichtung der Bedürfnisse spiegelt der Ansatz die Ideale der damaligen amerikanischen Mittelschicht sowie des bürgerlich-humanistischen Menschenbildes wider. Damit sind sie stark normativ geprägt.

Tendenzaussage Zusammenfassend handelt es sich um einen normativen, nicht jedoch um einen deskriptiv-empirischen Erklärungsansatz fast ohne jegliche Relevanz für die Arbeitsmotivation. Seine *Popularität* steht im diametralen *Gegensatz* zu seiner *realen Aussagekraft* (s. o. auch das Zitat von Maslow selbst). Das Vorhandensein einer Bedürfnispyramide nach dem beschriebenen Modell gilt als empirisch nicht hinreichend gestützt. »Die Ergebnisse von Untersuchungen zur Gültigkeit des Maslowschen Modells zeigen, dass [sogar] die Existenz einer Hierarchie von Bedürfnissen kaum bestätigt wird.« (Weinert, 2004, S. 191) Vielfach besteht jedoch Einigkeit über die folgende *Tendenzaussage*, deren Informationsgehalt jedoch als eher bescheiden einzustufen ist: Bevor die Grundbedürfnisse (physiologische und z. T. Sicherheitsbedürfnisse) einer Person nicht befriedigt sind, können normalerweise Bedürfnisse höherer Ordnung nicht handlungsleitend werden. Bedürfnisse höherer Ordnung lassen sich dabei jedoch nicht in eine spezifische Rangfolge oder Priorität bringen, sondern sie existieren vielfach nebeneinander, sind vielfältig und simultan wirksam sowie individuell und situationsspezifisch durchaus unterschiedlich.

MEINUNG

Zur allgemeinen Nutzung der Maslowschen Bedürfnispyramide

In Anbetracht der treffenden Fundamentalkritik an dem – zugegebenermaßen auf den ersten Blick plausibel wirkenden – Ansatz von Maslow ist es immer wieder verwunderlich, dass sowohl in der Wirtschaftspraxis als auch in der Forschung die zentralen Aussagen von Maslow als Basis für motivationale Überlegungen genommen werden. Zumindest sollte man sich in solchen Zusammenhängen dann kritisch mit der Argumentation auseinandersetzen, sodass Dritte nachvollziehen können, dass die Betreffenden sich gut begründet ihre Basisentscheidung überlegt haben. Gerade Letztgenanntes unterbleibt aber oft.

ERG-Theorie In Anlehnung an Maslow hat Clayton P. Alderfer (1969, 1972) die sogenannte ERG-Theorie als motivationstheoretischen Erklärungsansatz entwickelt. Dabei legte er besonderen Wert auf die Offenlegung der Beziehungen zwischen Bedürfnisbefriedigung und -aktivierung und die empirische Stützung seiner Hypothesen. Alderfer reduziert in seiner ERG-Theorie die fünf Bedürfnisklassen Maslows – willkürlich – auf insgesamt drei und gibt die Annahme der streng hierarchischen Ordnung zwischen den Bedürfnisklassen sowie die Rangfolge These auf. Im Einzelnen unterscheidet er:

- *Existenzbedürfnisse* (»existence needs«): Sie umfassen physiologische Bedürfnisse sowie den vor allem materiellen Teil der Sicherheitsbedürfnisse (Bezahlung, Schutz vor Krankheit, Versicherung für Alter und Arbeitslosigkeit, Wohnung).
- *Beziehungsbedürfnisse* (»relatedness needs«): Hier sind die sozialen Bedürfnisse, das Bedürfnis nach Anerkennung und ein Teil der Sicherheitsbedürfnisse (Schutz vor anderen) zu nennen.

- *Wachstumsbedürfnisse* (»growth needs«): Hierzu zählen die Bedürfnisse nach Selbstverwirklichung, Leistung, Selbstständigkeit, Unabhängigkeit und Selbstvertrauen.

Die ERG-Theorie basiert auf einer Reihe von Annahmen, die dem Ansatz von Maslow entgegenstehen. Empirische Überprüfungsversuche deuten zwar darauf hin, dass die ERG-Theorie eine geringfügig größere Erklärungskraft hat als die Bedürfnistheorie von Maslow, eine Allgemeingültigkeit der Grundaussagen ließ sich jedoch nicht feststellen.

WISSENSWERTES

Murrays frühzeitige Differenzierung vielfältiger Motive

Murray (auf den sich McClelland seltsamerweise auch bezog) hatte bereits früh eine viel größere Anzahl an Bedürfnissen unterschieden (vgl. Murray, 1938, pp. 77 ff.; Lawler, 19977, S. 45 ff.; Brandstätter et al., 2018, S. 23 ff.). Diese Differenzierung ist aus heutiger Sicht vielversprechender für die Analyse der Arbeitsmotivation als der Ansatz von McClelland. Neben mehr oder weniger angeborenen *primären Bedürfnissen* (organisch und zyklisch auftretend: Hunger, Durst, Sex, Notdurft, Stillen) unterschied er vielfältige *sekundäre Bedürfnisse*, also Wünsche nach bspw. »abasement« (Wünsche nach Unterwerfung), »achievement« (Wünsche nach Leistung, Schwieriges so schnell wie möglich zu erledigen, Hindernisse überwinden), »acquisition« (Wunsch nach Eigentum und Gelderwerb), »affiliation« (Wünsche nach sozialen Kontakten), »aggression« (Wünsche, andere anzugreifen, herabzusetzen, zu beschuldigen u. Ä.), »autonomy« (Wünsche nach Selbstbestimmtheit), »blameavoidance« (Wunsch, Ausgrenzung oder Bestrafung zu vermeiden, sich gut zu benehmen), »cognizance« (Neugier befriedigen), »conservance« (Wunsch zu sammeln, zu reparieren, zu bewahren sowie Beschädigungen zu vermeiden), »cognizance« (Neugier befriedigen, Wissen erlangen), »construction« (Wünsche etwas zu organisieren und aufzubauen), »contrariance« (Wünsche anders zu handeln als andere, einzigartig sein), »counteraction« (Wunsch, Niederlage gut zu überwinden, Ehre zu verteidigen), »defendance« (Wunsch sich zu verteidigen, Handeln zu rechtfertigen), »deference« (Wunsch anderen zu folgen, gerne zu dienen), »dominance« (Wünsche nach Machtausübung), »exhibition« (Wünsche nach Aufmerksamkeit und Selbstdarstellung), »exposition« (Wünsche, anderen etwas zu erklären), »infaavoidance« (Wunsch, Misserfolge zu vermeiden), »inviolacy« (Wunsch, Selbstachtung, guten Namen zu erhalten), »nurturance« (Wünsche, anderen zu helfen), »order« (Wünsche ordentlich und genau zu sein), »play« (Wünsche nach Erholung, Lachen und Spaß, Spieltrieb), »recognition« (Wunsch nach Lob, Anerkennung, Respekt u. Ä.), »rejection« (Wunsch, andere zu ignorieren, zu diskriminieren, gleichgültig zu bleiben), »retention« (Wunsch, Dinge zu behalten, zu horten u. a.), »similance« (Wunsch nach Identifikation mit anderen, Zustimmung), »succorance« (Wünsche nach Zuneigung), »superiority« (Wille zur Macht und Wunsch nach hohem sozialen Status.)«.