

Carl von Ossietzky

Universität  
Oldenburg

Bachelorstudiengang BWL für Leistungssportlerinnen  
und Leistungssportler (B.A.)

# Personalmanagement

Thomas Breisig



Prof. Dr. Thomas Breisig  
unter Mitarbeit von Christina Meyer-Truelsen

## **Personalmanagement**

## Impressum

---

**Autor:** Prof. Dr. Thomas Breisig  
unter Mitarbeit von Christina Meyer-Truelsen

**Herausgeber:** Carl von Ossietzky Universität - Center für lebenslanges Lernen C3L

**Auflage:** 10. aktualisierte Auflage, Erstausgabe 2006

**Copyright:** Vervielfachung oder Nachdruck auch auszugsweise zum Zwecke einer Veröffentlichung durch Dritte nur mit Zustimmung der Herausgeber, 2006 - 2020

**ISSN:** 1612 – 1473

---

Oldenburg, Juli 2020

## Prof. Dr. Thomas Breisig



### **Hauptarbeitsschwerpunkte**

- Organisation
- Personalbeurteilung und -auswahl
- Entwicklung von Instrumenten wie Mitarbeiter-gespräche, Zielvereinbarungen, Assessment-Center, Vorgesetztenbeurteilungen etc.
- Personalentwicklung
- leistungs- bzw. erfolgsorientierte Ansätze zur Vergütung
- Zusammenhang zwischen Leistungspolitik und Work Life Balance

Prof. Dr. Thomas Breisig ist seit 1994 Professor für Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Organisation und Personal an der Universität Oldenburg.

### **Akademischer Werdegang**

Thomas Breisig (1957) studierte Betriebswirtschaftslehre und Politologie an der Universität Trier und arbeitete dort anschließend als wissenschaftlicher Mitarbeiter bzw. Assistent. 1986 promovierte er und 1994 erfolgte die Habilitation mit einer Arbeit über innerbetriebliche Konfliktregulierung durch Beschwerdeverfahren in Deutschland und in den USA.

### **Weitere Tätigkeiten außerhalb der Universität**

Thomas Breisig kooperiert mit Unternehmen und Organisationen verschiedener Bereiche insbesondere im Zusammenhang mit der Gestaltung personalwirtschaftlicher Instrumente.

Er ist Mitglied in verschiedenen universitären und außeruniversitären Gremien wie: Förderverein Wirtschafts- und Rechtswissenschaften e.V., Arbeitsgruppe Evaluation in der Lehre sowie Kooperationsausschuss Hochschule und Gewerkschaften.

E-Mail: [thomas.breisig@uni-oldenburg.de](mailto:thomas.breisig@uni-oldenburg.de)

## Christina Meyer-Truelsen



### **Hauptarbeitsschwerpunkte**

- Organisation
- Leistungsbeurteilung und leistungsorientierte Vergütung (insbesondere in der öffentlichen Verwaltung)
- Zielvereinbarungen
- Organisations- und personalwirtschaftliche Theorien
- (Cultural) Diversity Management
- Nachhaltiges Personalmanagement

### **Akademischer Werdegang**

Christina Meyer-Truelsen studierte Wirtschaftswissenschaften mit den Schwerpunkten Organisation, Personalwirtschaftslehre sowie Umwelt- und Ressourcenökonomik an der CVO Universität Oldenburg. Im direkten Anschluss an ihr Studium nahm sie die wissenschaftliche Mitarbeit am Lehrstuhl für Organisation und Personal auf. Aktuell ist sie als Studiengangsmanagerin für die Masterstudiengänge Bildungs- und Wissenschaftsmanagement sowie Innovationsmanagement des C3L zuständig.

### **Weitere Tätigkeiten außerhalb der Universität**

Christina Meyer-Truelsen ist Vorstandsmitglied des Fördervereins Wirtschafts- und Rechtswissenschaften e.V. und Mitglied des Forschungsnetzwerkes »Personal, Arbeit und Organisation« der Hans Böckler-Stiftung.

E-Mail: [christina.meyer.truelsen@uni-oldenburg.de](mailto:christina.meyer.truelsen@uni-oldenburg.de)

# INHALTSVERZEICHNIS

<b>EINFÜHRUNG .....</b>	<b>9</b>
<b>1 GEGENSTAND, ERKENNTNISINTERESSE(N) UND THEORETISCHE GRUNDLAGEN DES PERSONALWESENS.....</b>	<b>14</b>
<b>1.1 Gutenberg als Ausgangspunkt.....</b>	<b>14</b>
1.1.1 Produktionsfaktorenmodell .....	14
1.1.2 Kritik des Gutenberg-Ansatzes .....	16
<b>1.2 Verfügbarkeitsprobleme über Personal und deren Folgen.....</b>	<b>18</b>
1.2.1 Erklärungskraft der Gutenbergschen Personaltheorie .....	18
1.2.2 Die personale Gebundenheit des »Faktors Arbeit« .....	19
1.2.3 Folgerungen für das Personalwesen.....	21
<b>1.3 Theoretische Fundierung des Personalwesens.....</b>	<b>23</b>
1.3.1 »Der« verhaltenstheoretische Ansatz.....	24
1.3.2 Der personalökonomische Ansatz .....	25
1.3.3 Personalwesen als »Human Resource Management«.....	27
<b>2 PERSONALWESEN IN KMU .....</b>	<b>33</b>
<b>2.1 Was sind Klein- und Mittelunternehmen? .....</b>	<b>33</b>
2.1.1 Zum Abgrenzungsproblem .....	33
2.1.2 Besondere Merkmale von Klein- und Mittelunternehmen.....	35
<b>2.2 Besonderheiten und Merkmale des Personalwesens in KMU .....</b>	<b>37</b>
2.2.1 Sozialbeziehungen.....	37
2.2.2 Führung.....	38
2.2.3 Geringe Professionalisierung.....	39
<b>3 RAHMENBEDINGUNGEN DES PERSONALWESENS.....</b>	<b>43</b>
<b>3.1 Arbeitsmarkt.....</b>	<b>43</b>
<b>3.2 Gesellschaftliche Werte und Wertewandel .....</b>	<b>45</b>
<b>3.3 Rechtliche Einflüsse, insbesondere Mitbestimmung....</b>	<b>49</b>
<b>4 PERSONALPLANUNG .....</b>	<b>55</b>
<b>4.1 Hintergründe zur Personalplanung.....</b>	<b>55</b>
4.1.1 Grundsätzliche Bedeutung.....	55
4.1.2 Planung und Personalplanung .....	56
4.1.3 Zusammenhang zu anderen Planungsfeldern .....	58

<b>4.2</b>	<b>Funktionsbereiche der Personalplanung .....</b>	<b>60</b>
4.2.1	Personalbedarfsplanung .....	61
4.2.2	Personalbeschaffungsplanung .....	62
4.2.3	Personalabbauplanung .....	64
4.2.4	Personalentwicklungsplanung .....	65
4.2.5	Personaleinsatzplanung .....	67
<b>5</b>	<b>PERSONALBESCHAFFUNG UND -AUSWAHL .....</b>	<b>70</b>
<b>5.1</b>	<b>Quellen der Personalbeschaffung .....</b>	<b>70</b>
5.1.1	Innerbetriebliche Personalbeschaffung .....	70
5.1.2	Externe Personalbeschaffung .....	72
<b>5.2</b>	<b>Wege der externen Personalbeschaffung .....</b>	<b>74</b>
5.2.1	Institutionalisierte Arbeitsmarkt (Arbeitsagentur) .....	74
5.2.2	Stellenanzeigen .....	74
5.2.3	Internet .....	76
5.2.4	Personalleasing .....	78
5.2.5	Einsatz von Personalberatern .....	80
5.2.6	Personalmarketing .....	80
5.2.7	Passive Beschaffungswege .....	81
<b>5.3</b>	<b>Auswahlverfahren .....</b>	<b>83</b>
5.3.1	Grundsätze der Personalauswahl .....	83
5.3.2	Analyse und Bewertung der Bewerbungsunterlagen .....	83
5.3.3	Vorstellungsgespräch .....	84
5.3.4	Eignungstests .....	85
5.3.5	Das graphologische Gutachten .....	87
5.3.6	Das Assessment-Center .....	88
<b>6</b>	<b>PERSONALEINSATZ UND ARBEITSORGANISATION .....</b>	<b>93</b>
<b>6.1</b>	<b>Ansatzpunkte der Arbeitsorganisation .....</b>	<b>93</b>
6.1.1	Grundlagen .....	93
6.1.2	Taylorismus als klassisches Leitbild der Arbeitsorganisation .....	94
<b>6.2</b>	<b>Krise der Arbeitsteilung und Suche nach flexiblen Formen der Arbeitsorganisation .....</b>	<b>96</b>
6.2.1	Probleme des Taylorismus .....	96
6.2.2	Formen der Aufgabenerweiterung .....	98
<b>7</b>	<b>PERSONALFÜHRUNG .....</b>	<b>103</b>
<b>7.1</b>	<b>Führung und Führungsstile .....</b>	<b>103</b>
7.1.1	Zum Begriff Führung .....	103
7.1.2	Begriff und Arten von Führungsstilen .....	104
7.1.3	Führung und Führungsstile in der Praxis .....	107

<b>7.2</b>	<b>Führen durch Ziele und Zielvereinbarungen .....</b>	<b>109</b>
7.2.1	Ziele und Zielvereinbarungen.....	109
7.2.2	Bedeutungszuwachs.....	110
7.2.3	Funktionen von Zielvereinbarungs-Konzepten .....	111
<b>7.3</b>	<b>Konzeptionelle und theoretische Hintergründe.....</b>	<b>114</b>
7.3.1	Management by objectives.....	114
7.3.2	Zieltheorie der Arbeitsmotivation .....	118
7.3.3	Anforderungen an zu vereinbarende Ziele .....	119
<b>7.4</b>	<b>Kritische Würdigung.....</b>	<b>120</b>
7.4.1	Vorteile.....	120
7.4.2	Risiken und Probleme .....	121
<b>8</b>	<b>PERSONALENTWICKLUNG.....</b>	<b>125</b>
<b>8.1</b>	<b>Anforderungen an die Mitarbeiter.....</b>	<b>126</b>
<b>8.2</b>	<b>Extrafunktionale Qualifikationen .....</b>	<b>129</b>
<b>8.3</b>	<b>Was ist überhaupt »Personalentwicklung«? .....</b>	<b>133</b>
<b>8.4</b>	<b>Maßnahmen der PE nach der »... the job«-Systematik .....</b>	<b>136</b>
8.4.1	PE into the job.....	136
8.4.2	PE on the job.....	137
8.4.3	PE near the job .....	138
8.4.4	PE off the job.....	139
<b>8.5</b>	<b>E-Learning .....</b>	<b>140</b>
<b>9</b>	<b>ENTLOHNUNG.....</b>	<b>144</b>
<b>9.1</b>	<b>Grundlagen.....</b>	<b>144</b>
9.1.1	Begriffliche Basis.....	144
9.1.2	Tarifliche Regelungen des Entgelts.....	145
9.1.3	Das Problem des »gerechten Lohns« .....	146
<b>9.2</b>	<b>Die klassischen Entgeltformen .....</b>	<b>147</b>
<b>9.3</b>	<b>Leistungsbezug in der Vergütung.....</b>	<b>147</b>
<b>10</b>	<b>PERSONALFREISETZUNG .....</b>	<b>152</b>
<b>10.1</b>	<b>Betriebliche Beschäftigungspolitiken in Deutschland .....</b>	<b>152</b>
<b>10.2</b>	<b>Techniken des Personalabbaus .....</b>	<b>155</b>
10.2.1	Indirekter Personalabbau .....	155
10.2.2	Direkter Personalabbau .....	157
<b>10.3</b>	<b>Mitwirkung des Betriebsrats bei Kündigungen, Sozialplan .....</b>	<b>160</b>

## **ANHANG**

<b>11</b>	<b>INTERNETADRESSEN</b>	<b>164</b>
<b>12</b>	<b>GLOSSAR</b>	<b>166</b>
<b>13</b>	<b>SCHLÜSSELWORTVERZEICHNIS</b>	<b>184</b>
<b>14</b>	<b>LITERATURVERZEICHNIS</b>	<b>190</b>
<b>15</b>	<b>LÖSUNGSHINWEISE</b>	<b>199</b>

## EINFÜHRUNG

»Unsere Mitarbeiter sind unser wichtigstes und wertvollstes Kapital« – ein derartiger Satz taucht nicht nur regelmäßig in Sonntagsreden auf, er verweist vielmehr auch auf den Umstand, dass trotz massiver Substitutionswirkungen neuer Technologien jede moderne Volkswirtschaft auf den Einsatz möglichst hoch qualifizierten Personals in ihren Betrieben angewiesen ist und in absehbarer Zeit bleiben wird. Das Erkenntnisobjekt des Personalwesens als wissenschaftlicher Teildisziplin der Betriebswirtschaftslehre besteht im Kern darin, das Leistungsverhalten des arbeitenden Menschen in wirtschaftlichen Organisationen zu erklären und – sofern auch ein anwendungsorientierter Bezug gesehen wird – es prognostizierbar und steuerbar zu machen.

Dabei ist die Rolle des Menschen im ökonomischen Zusammenhang keineswegs so eindeutig, wie es in der oft gehörten und mit einem positiven Klang unterlegten These von den Mitarbeitern als dem wertvollsten Kapital zum Ausdruck kommt. Dies macht z. B. Neuberger (1990) deutlich, wenn er einen Aufsatz provokant mit dem Wortspiel überschreibt: »Der Mensch ist Mittelpunkt? Der Mensch ist Mittel. Punkt!«

Damit verweist er auf den Umstand, dass das Personal in einem Unternehmen zunächst »nur« einen Produktionsfaktor darstellt, an den ökonomische Kriterien anzulegen sind und der dann eingesetzt wird, wenn zu erwarten ist, dass der von ihm ausgehende Leistungsbeitrag den dafür erforderlichen Aufwand übersteigt. Dabei spielen natürlich auch Substitutionsüberlegungen eine Rolle: Sind Menschen durch Maschineneinsatz zu ersetzen? Sind – etwa angesichts geringerer Personalkosten – Standortverlagerungen angezeigt?

Insofern ist ohne Frage auch der Personaleinsatz bis auf weiteres dem ökonomischen »Geld-Regime« unterworfen. Trotzdem unterscheidet sich der »Faktor Arbeit« kategorial von anderen Produktionsfaktoren darin, dass er untrennbar mit dem lebendigen Menschen verkoppelt ist. Das macht ihn schwer berechenbar, vielleicht auch (insbesondere in Ländern mit starken Gewerkschaften) teuer, zugleich aber auch attraktiv: Er verfügt über große Fähigkeiten, Kreativität, Phantasie und eine von Maschinen nicht bekannte Flexibilität.

Das Personalwesen gewinnt nun seine besondere Brisanz und Konfliktträchtigkeit, vielleicht auch seine Widersprüchlichkeit, aus dem Umstand, dass es sich mit der Erklärung und ggf. Steuerung des menschlichen Arbeitsverhaltens unter ökonomischen Verwertungsgesichtspunkten beschäftigt, jedoch stets vor dem Hintergrund, dass die Potenziale dieses am Markt eingekauften Faktors an lebendigen Menschen »kleben«.

Jene »menschliche Komponente« des Personaleinsatzes tritt wohl im kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) zumeist deutlicher hervor als im anonymeren Großbetrieb. Man kennt sich, der Betrieb ist überschaubar. Viele Mitarbeiter arbeiten schon seit Jahrzehnten im Unternehmen, nicht wenige sind mit dem Chef »per du«. Neben der Erfahrung und Kompetenz des Chefs (und Gründers) bilden

im typischen Familienunternehmen die Fähigkeiten und Fertigkeiten gerade der langjährigen Mitarbeiter die zweite Säule der betrieblichen Leistungs- und Existenzbasis.

Es liegt auf der Hand, dass das Personalwesen stark von diesen Bedingungen geprägt ist und sich in der Regel in einem »geringen Institutionalisierungs- und Professionalisierungsgrad der personalwirtschaftlichen Aktivitäten« äußert (Behrends 2004, Sp. 1575).

Das Modul soll den Lernenden vor dem Hintergrund der erwähnten allgemeinen und KMU-spezifischen Besonderheiten einen Einblick in den Bestand theoretischer und praktischer Erkenntnisse zum Personalwesen vermitteln. Dieser Einblick kann aufgrund der großen Stofffülle, die sich nachvollziehbarer Weise rund um die Wissenschaft über den Einsatz des arbeitenden Menschen in betrieblichen Zusammenhängen aufgetürmt hat, nur recht begrenzt und oberflächlich bleiben. Das Bearbeiten des Moduls soll die Lernenden daher nicht von der Lektüre vertiefender Literatur entbinden. Insbesondere empfiehlt es sich, parallel eines der vielen existierenden Lehrbücher zu beschaffen und systematisch durchzuarbeiten.

Das Modul besteht im Prinzip aus zwei Komponenten. Die erste Komponente befasst sich mit den begrifflich-theoretischen Grundlagen des Faches; die zweite beinhaltet die einzelnen Handlungsfelder des Personalwesens, wobei einer gewissen Input-Throughput-Output-Logik gefolgt wird: Das Unternehmen muss den Einsatz von Personal, wie den von anderen Faktoren, zunächst planen (Personalplanung). Alsdann wird Personal gesucht und ausgewählt (Personalbeschaffung und -auswahl), im Unternehmen in vielfältiger Weise eingesetzt, gesteuert und entwickelt (Arbeitsorganisation, Personalführung, Personalentwicklung, Entlohnung) und schließlich wieder freigestellt (Personalfreisetzung).

Im Rahmen der ersten Komponente beschäftigen wir uns zunächst näher mit dem Gegenstand und den Erkenntnisinteressen des Personalwesens (Kapitel 1). Dabei wird, ausgehend von den Vorstellungen Gutenbergs, gezeigt, warum für diese Teildisziplin die klassische betriebswirtschaftliche Methodik an ihre Grenzen stößt. Es folgt ein knapper Überblick über relevante Theorieansätze im Personalwesen, wobei auch ein besonderes Augenmerk auf deren Vielfältigkeit gelegt wird. Auf dieser Grundlage wird das Personalwesen in KMU näher beleuchtet (Kapitel 2).

Da der Einsatz des »Faktors« Arbeit hochgradig von Kontextbedingungen geprägt wird, befasst sich ein weiterer grundlegender Abschnitt des Moduls mit den Rahmenbedingungen des Personalwesens (Kapitel 3).

Mit dem vierten Kapitel über die Personalplanung beginnen die Abschnitte über die diversen personalpolitischen Handlungsfelder. Sofern die Planung einen Bedarf ergeben hat, folgt daraus das Problem der Personalbeschaffung und -auswahl (Kapitel 5). Neben den Beschaffungsquellen und den Auswahlmethoden beschäftigt sich dieses Kapitel insbesondere mit dem Assessment-Center als aktuelles Auswahlverfahren.

Der Personaleinsatz im Rahmen der betrieblichen Arbeitsorganisation ist Gegenstand des anschließenden sechsten Kapitels. Des Weiteren hat der Personaleinsatz

entscheidend mit Fragen der Personalführung zu tun, die in Kapitel 7 behandelt werden. In diesem Abschnitt konzentrieren wir uns besonders auf die Thematik der Führungsstile und das aktuelle Konzept des Führens mit Zielen.

Die Personalentwicklung ist im Rahmen moderner Managementkonzepte eine besonders wichtige Funktion des Personalwesens. Kapitel 8 befasst sich dabei besonders mit Kompetenzforderungen an die Mitarbeiter und die verschiedenen Maßnahmen der Personalentwicklung.

Die Entlohnung ist die Gegenleistung des Arbeitgebers für den Einsatz der Arbeitskraft des Arbeitnehmers. Dieses klassische Gebiet des Personalwesens wird in Kapitel 9 näher behandelt.

Schließlich endet jedes Arbeitsverhältnis irgendwann (spätestens mit Eintritt in den Ruhestand), sodass auch die Freisetzung von Personal, die in Kapitel 10 betrachtet wird, zu den zentralen personalpolitischen Handlungsfeldern gehört.

Da das Modul auf einem geschlossenen und in seinen einzelnen Schritten aufeinander aufbauenden Konzept beruht, empfiehlt es sich, die verschiedenen Elemente des Moduls nacheinander durchzuarbeiten. Gleichwohl sind die Kapitel so geschrieben, dass die einzelnen Teile separat und isoliert bearbeitet werden können.

Das Modul hat folgenden didaktischen Aufbau:

- Vorangestellt sind jedem Kapitel bzw. Abschnitt die **Lernziele**. Sie beschreiben, welche Kenntnisse und Fähigkeiten Sie nach dem Durcharbeiten des jeweiligen Kapitels erworben haben sollten.
- Die Darstellung des Themas erfolgt in einem **Basistext** mit Grafiken, Tabellen und **Praxisbeispielen**, die die strategischen und grundlegenden Zusammenhänge anschaulich machen und das Verständnis erleichtern.
- **Schlüsselworte** im Anschluss an den Text finden Sie am Ende des Moduls im Glossar erläutert, da diese im Text den Lesefluss stören würden. Sie sollten sich diese Fachbegriffe bei der Durcharbeitung der Texte erarbeiten, weil sie sich von der Alltagssprache unterscheiden. Gleiche Begriffe können in unterschiedlichen Kontexten/wissenschaftlichen Disziplinen eine andere Bedeutung aufweisen. Die Kenntnis beider Sprachstile (Fach- und Alltagssprache) vermeidet Verständigungsschwierigkeiten und vermittelt Sicherheit.
- **Fragen und Aufgaben zur Selbstkontrolle** am Ende jedes inhaltlichen Abschnitts helfen Ihnen zu kontrollieren, ob Sie das Gelesene verstanden und gelernt haben.
- **Aufgaben mit Bezug zur eigenen Berufstätigkeit** haben hier nochmals die Funktion, Ihre beruflichen Erfahrungen im Kontext des Themas zu reflektieren. Sie sollen einen Bezug zum Gelernten herstellen und es soll Ihnen so ermöglicht werden, sich kritisch und praxisnah mit der Thematik auseinander zu setzen.
- **Literatur zur Vertiefung.** Dabei handelt es sich um:

- Literatur (Lehrbücher), die Sie sich ggf. anschaffen oder in der UNI-Bibliothek ausleihen können,
- Hinweise auf Aufsätze, die speziellere Themen und Aspekte behandeln.
- Internetrecherchen.
- **Verzeichnis der zitierten Literatur.** Im Anhang des Moduls finden Sie ein vollständiges Verzeichnis der zitierten Literatur. Auf die dort angegebenen Quellen sollten Sie zurückgreifen, wenn Sie bestimmte Aspekte oder Fragestellungen, die im Basistext angesprochen wurden, eigenständig weiter vertiefen möchten.
- **Online-Aufgaben.** Auf der Lernplattform finden Sie Online-Aufgaben zur Überprüfung des Gelernten. Die Aufgaben sollen Ihnen helfen, verbliebene Wissenslücken sowie Unsicherheiten aufzudecken und Ihr weiteres Lernen zu orientieren. Sie erhalten auf Ihre Antworten ein Feedback des Mentors bzw. der Mentorin.

# **KAPITEL 1: GEGENSTAND, ERKENNTNISINTERESSE(N) UND THEORETISCHE GRUNDLAGEN DES PERSONALWESENS**

## **Nach Bearbeitung dieses Kapitels sollten Sie**

- die Bedeutung des Produktionsfaktorenmodells des Gutenbergschen Ansatzes für das Personalwesen beschreiben können,
- abwägen können, inwiefern dieses Modell im Hinblick auf seine Erklärungskraft für den Personaleinsatz im Unternehmen einer kritischen Betrachtung zu unterziehen ist,
- darstellen können, worin sich der »Faktor Arbeit« grundsätzlich und kategorial von anderen Produktionsfaktoren unterscheidet,
- die Konsequenzen, die für die Teildisziplin Personalwesen aus dem Umstand der personalen Gebundenheit des »Faktors Arbeit« erwachsen, erörtern können,
- den allgemeinen Zustand der Theoriebildung im Fach kennen,
- die Grundzüge eines verhaltenstheoretischen wie auch – als Kontrast und Ergänzung – eines personalökonomischen Verständnisses der Disziplin nachvollziehen können und
- den modernen Ansatz des Personalwesens als »Human Resource Management« erfasst haben.

# 1 GEGENSTAND, ERKENNTNISINTERESSE(N) UND THEORETISCHE GRUNDLAGEN DES PERSONALWESENS

## 1.1 Gutenberg als Ausgangspunkt

Das Erkenntnisobjekt des Personalwesens als wissenschaftlicher Teildisziplin der Betriebswirtschaftslehre besteht im Kern darin, das Leistungsverhalten des arbeitenden Menschen in wirtschaftlichen Organisationen zu erklären und – sofern auch ein anwendungsorientierter Bezug gesehen wird – es prognostizierbar und steuerbar zu machen. Die Erstellung und marktliche Verwertung von Sachgütern und Dienstleistungen ist zumindest in absehbarer Zeit ohne produktive Beteiligung menschlicher Arbeitskraft nicht vorstellbar. Versuche in den 80er Jahren des 20. Jahrhunderts, technische Anlagen in der Automobilproduktion im großen Stil weitgehend frei von steuernden und bedienenden Eingriffen des Menschen zu gestalten, sind gescheitert (die berühmte »Halle 54« bei Volkswagen).

Das personalwirtschaftliche »Problem« entsteht dann, wenn zur Deckung des Bedarfs an menschlicher Arbeit Mitarbeiter in den Dienst eines Unternehmens gestellt werden.

Sozusagen der Ausgangspunkt des »modernen« Personalwesens – vielleicht auch der Hintergrund, an dem es sich abarbeitet und von dem es seine Existenzberechtigung herleitet – ist der Ansatz von *Gutenberg*, der bekanntlich die Betriebswirtschaftslehre der Nachkriegszeit geprägt hat. Er war es, der zunächst für die Verortung des arbeitenden Menschen im Theoriegebäude der Betriebswirtschaftslehre die Akzente gesetzt hat. Dies soll zunächst in diesem Abschnitt gezeigt werden.

### 1.1.1 Produktionsfaktorenmodell

Das Personal wird in traditioneller Sicht als Produktionsfaktor verstanden, dessen Einsatz der Erreichung der Unternehmensziele dienen soll:

»Zweifellos kommt dem arbeitenden Menschen eine zentrale Stellung im Betrieb zu. Aber vom Standpunkt der Betriebswirtschaftslehre ist er nicht Zweck, sondern Mittel, einer der Faktoren, die zur Realisierung der mit dem Betriebsprozess erstrebten praktischen Zielsetzungen eingesetzt werden« (Wöhe/Döring 2002, S. 32).

Die Grundlage für diese Ansicht bildet der Produktionsfaktorenansatz von Gutenberg (1963). Nach diesem Modell der »Produktionsfaktoren« ist aus einer rigoros betriebswirtschaftlichen Perspektive der Betrieb zu konzeptualisieren als eine Kombination von Produktionsfaktoren. Dabei unterscheidet er zwischen den sog. Elementarfaktoren und dem dispositiven Faktor.

Als **Elementarfaktoren** fungieren bei Gutenberg

- Werkstoffe, d. h. jene Materialien, »die als Ausgangs- und Grundstoffe für die Herstellung von Erzeugnissen zu dienen bestimmt sind.«
- Betriebsmittel als der technische Apparat, dessen »sich ein Unternehmen bedient, um Sachgüter herzustellen oder Dienstleistungen bereitzustellen.«
- Objektbezogene Arbeit. Damit sind die Tätigkeiten gemeint, »die unmittelbar mit der Leistungsverwertung und mit finanziellen Aufgaben in Zusammenhang stehen, ohne dispositiv-anordnender Natur zu sein.« (Gutenberg 1963).

Von den Elementarfaktoren grundsätzlich abzuheben ist der **dispositive Faktor**:

- Dies ist vor allem die Geschäftsleitung, deren Hauptfunktion darin besteht, »die drei Elementarfaktoren zu einer produktiven Kombination zu vereinigen.«
- Dafür bedient sie sich der Hilfsmittel der Planung und Organisation. Die Geschäftsleitung wird als originärer, Planung und Organisation als davon abgeleiteter, derivativer dispositiver Faktor bezeichnet.

Produktionsfaktoren nach Gutenberg			
Menschliche Arbeit	Betriebsmittel	Werkstoffe/Material	
Dispositive Arbeit	Objektbezogene (ausführende) Arbeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grundstücke</li> <li>• Gebäude</li> <li>• Maschinen</li> <li>• Werkzeuge</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rohstoffe</li> <li>• Hilfsstoffe</li> <li>• Betriebsstoffe</li> <li>• Bezogene Teile (Vorprodukte)</li> <li>• ...</li> </ul>
Dispositiver Faktor	Elementarfaktoren		

Abb. 1-1: Gutenbergs Produktionsfaktorenkonzept

In diesem Konzept wird also eine strikte Trennung von gestaltender und anweisender Arbeitstätigkeit auf der einen Seite und von ausführender Arbeit auf der anderen Seite vorgenommen, deren Funktion sich darin erschöpft, Anweisungen des »dispositiven Faktors« entgegenzunehmen und sie entsprechend bei der »direkten« Erzeugung von Gütern und Dienstleistungen umzusetzen. Diese Trennung ist im Gutenbergschen Ansatz systemimmanent notwendig: Erst durch die Trennung in dispositiv und ausführende Arbeit kann – wie von Gutenberg intendiert – verdeutlicht werden, dass nach Maßgabe einer sog. »Produktionsfunktion« zwischen Produktionsfaktoreneinsatz und Produktionsergebnis eine funktionale Abhängigkeit besteht. Nur die ausführende Arbeit geht dabei in die Produktionsfunktion ein (vgl. Oechsler 2006, S. 12). Die Produktionsfunktion wiederum ist nichts Naturgegebenes, sondern sie wird durch Entscheidungen von Menschen bestimmt.

Im Rahmen der Leistungserstellung werden die Betriebsmittel, Werkstoffe und die objektbezogene Arbeit kombiniert. Die objektbezogene, ausführende Arbeit wird damit quasi den materiellen Produktionsfaktoren (Werkstoffe, Betriebsmittel)

gleichgestellt. Menschliche Arbeit wird in diesem Modell reduziert auf vorhersehbare, maschinenhafte Reaktionen, die der dispositiv Faktor vorplant.

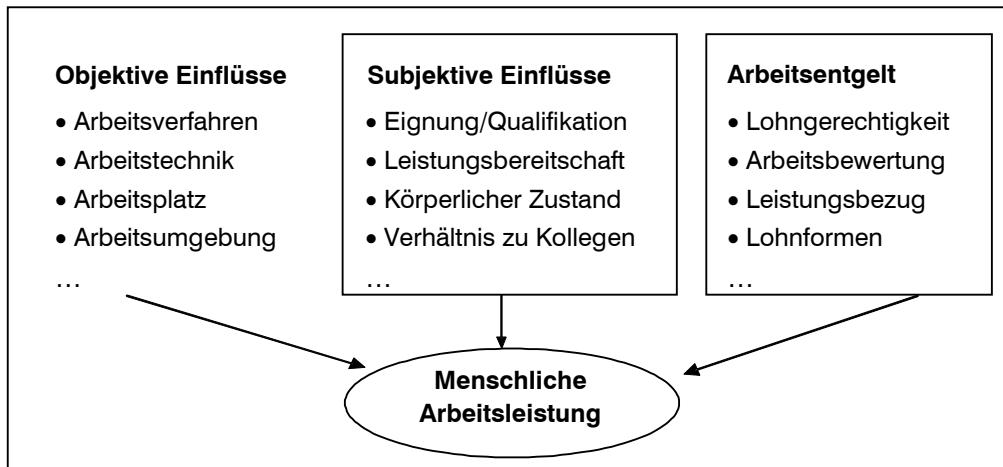


Abb. 1-2: Bestimmungsfaktoren menschlicher Arbeitsleistung bei Gutenberg

Entsprechend simpel sind bei Gutenberg die Bestimmungsfaktoren für menschliche Arbeitsleistung:

- Als »objektive Einflüsse« gelten solche der Arbeitsbedingungen (z. B. Anordnung der Maschinen, Arbeitsmethode, Arbeitsplatzgestaltung, Pausenregelungen).
- Als »subjektive Einflüsse« sieht er die Leistungsfähigkeit und die Leistungsbereitschaft der arbeitenden Menschen. Bei der Leistungsfähigkeit geht es vor allem um die Qualifikation, die vornehmlich als Problem der Eignungsauswahl betrachtet wird. Mit der Einstellung eines Arbeitnehmers gelten die Qualifikationen als kaum veränderliches Datum.
- Die Leistungsbereitschaft erscheint bei Gutenberg zudem durch den Lohnanreiz (das Arbeitsentgelt) beeinflussbar.

Von dieser Einteilung ausgehend stellt Gutenberg (1963) fest:

»Je mehr es einem Betrieb gelingt, günstige subjektive und objektive Arbeitsbedingungen zu schaffen, und je mehr Leistungsanreize die gewählten Entlohnungsverfahren bieten, umso höher ist die produktive Ergiebigkeit menschlicher Arbeitsleistung.«

### Schlüsselwörter:

Produktionsfaktoren, Gutenberg, Arbeit, dispositiver Faktor

#### 1.1.2 Kritik des Gutenberg-Ansatzes

Gutenberg war wegen dieses »Zwei-Klassen-Modells« der menschlichen Arbeit (Trennung von Disposition »Tun« und Ausführung »Denken«) seit den 1970er Jahren aus der Warte der entscheidungs- und systemtheoretischen Betriebswirtschaftslehre härtester, zum Teil ungerechtfertigter Kritik ausgesetzt, wobei ihm mitunter fälschlicherweise Unmenschlichkeit und völlige Ignoranz menschlicher Probleme vorgeworfen

wurden. Dabei hatte er sehr wohl einen klaren Blick für Interessengegensätze, Mitbestimmungsprobleme, »Arbeitsverfremdung«, Monotonie usw.

Dass er diese Phänomene (wie »Arbeitsverfremdung«) zwar anspricht, letztlich aber nicht in seinem Theoriegebäude verarbeitet, liegt einzig und allein an seiner strikten methodologischen Ausrichtung. Sein Erkenntnisinteresse besteht darin, *Produktivitätsbeziehungen aufzuzeigen* und technologisch verfügbar zu machen, d. h. funktionale Abhängigkeiten des Outputs eines Unternehmens vom Einsatz der Elementarfaktoren aufzuzeigen. Dazu bedient er sich der Methodik der mikroökonomischen Theorie (die vorher – mit Ausnahme Riegers – innerhalb der Betriebswirtschaftslehre verpönt war). Dadurch gerät sein Ansatz sehr theoretisch und idealtypisch. Es wird *bewusst von realen Verhältnissen abstrahiert*. Stattdessen analysiert er Möglichkeiten, wie vorgefundene Strukturen im Sinne des Rationalprinzips verbessert und an sich ändernde Konstellationen optimal angepasst werden können.

Gutenberg hat damit ein in sich geschlossenes Aussagensystem vorgelegt. »Schwierigkeiten« verursachende Faktoren (wie z. B. menschliches Verhalten, nicht-monetäre Ziele, politische Momente) werden einfach ausgeklammert. Menschliche Arbeit wird in seinem Ansatz eingeschränkt auf die ökonomisch-technische Dimension. Nicht der leibhaftige Mensch ist Begriffsgegenstand, sondern seine Arbeitsleistung im Sinne des physikalischen Leistungsbegriffs bzw. im Sinne eines Systemerfordernisses.

Er muss also – aufgrund seiner gewählten Methodologie – den Arbeitenden das Mensch-Sein, ihre Subjektivität absprechen. Andernfalls »stimmt« sein ganzer Ansatz nicht.

Der »Preis« dieses methodologischen Vorgehens besteht darin, dass Gutenberg das Verhalten der »Träger objektbezogener Arbeit«, d. h. der Mitarbeiter, offenbar nur unvollständig beschreibt. Viele empirisch feststellbare Probleme aus Bereichen wie Organisation und Management, Marketing, Führung und Personalwesen können nicht systematisch in seinen Ansatz integriert werden. Dies soll im Folgenden näher verdeutlicht werden.

### **Schlüsselwörter:**

*Gutenberg, Methodik, mikroökonomische Theorie, Produktivitätsbeziehung*

### **Aufgaben zur Lernkontrolle**

- 1-1 Erläutern Sie den Unterschied, den Gutenberg im Rahmen seines Produktionsfaktoren-Modells im Hinblick auf den »Faktor Arbeit« macht!
- 1-2 Erklären Sie, inwiefern Gutenbergs Erklärungsmodell der menschlichen Arbeit in der Betriebswirtschaftslehre seit den 1970er Jahren kritisiert wird! Ist diese Kritik berechtigt?

### **Literatur zur Vertiefung**

- Gutenberg, E. (1963): Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. Erster Band: Die Produktion, 8./9. Aufl., Berlin u. a. (Erster Teil: Das System der produktiven Faktoren)