

Berufsbegleitender Bachelorstudiengang

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



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

# **Human Resource Management**

## Impressum

---

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

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

**Auflage:** 6. Auflage, Erstausgabe 2006

**Copyright:** Vervielfachung oder Nachdruck auch auszugsweise zum Zwecke einer Veröffentlichung durch Dritte nur mit Zustimmung der Herausgeber, 2015

**ISSN:** 1612 – 1473

---

Oldenburg, März 2015

## Prof. Dr. Thomas Breisig



### Hauptarbeitsschwerpunkte

- Organisation
- Personalbeurteilung und -auswahl
- Entwicklung von Instrumenten wie Mitarbeiter-gespräche, Zielvereinbarungen, Assessment Center, Vorgesetzten-beurteilungen etc.
- Personalentwicklung
- leistungs- bzw. erfolgsorientierte Ansätze zur Vergütung
- Zusammenhang zwischen Leistungs politik 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, Arbeitsgruppe Evaluation in der Lehre und 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

Christina Meyer-Truelsen ist seit 2008 wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Organisation und Personal der CvO Universität Oldenburg.

### 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. Dort lehrt, forscht und promoviert sie derzeit.

### 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

EINFÜHRUNG .....	9
<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 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	Institutionalisierter 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 .....	81
5.2.7	Passive Beschaffungswege .....	82
<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.....	84
5.3.3	Vorstellungsgespräch .....	85
5.3.4	Eignungstests .....	85
5.3.5	Das graphologische Gutachten .....	88
5.3.6	Das Assessment-Center.....	89
<b>6</b>	<b>PERSONALEINSATZ UND ARBEITSORGANISATION.....</b>	<b>94</b>
<b>6.1</b>	<b>Ansatzpunkte der Arbeitsorganisation .....</b>	<b>94</b>
6.1.1	Grundlagen .....	94
6.1.2	Taylorismus als klassisches Leitbild der Arbeitsorganisation .....	95
<b>6.2</b>	<b>Krise der Arbeitsteilung und Suche nach flexiblen Formen der Arbeitsorganisation.....</b>	<b>97</b>
6.2.1	Probleme des Taylorismus.....	97
6.2.2	Formen der Aufgabenerweiterung .....	99
<b>7</b>	<b>PERSONALFÜHRUNG .....</b>	<b>104</b>
<b>7.1</b>	<b>Führung und Führungsstile.....</b>	<b>104</b>
7.1.1	Zum Begriff Führung .....	104
7.1.2	Begriff und Arten von Führungsstilen .....	105
7.1.3	Führung und Führungsstile in der Praxis .....	108

<b>7.2</b>	<b>Führen durch Ziele und Zielvereinbarungen .....</b>	<b>110</b>
7.2.1	Ziele und Zielvereinbarungen.....	110
7.2.2	Bedeutungszuwachs.....	111
7.2.3	Funktionen von Zielvereinbarungs-Konzepten .....	112
<b>7.3</b>	<b>Konzeptionelle und theoretische Hintergründe.....</b>	<b>115</b>
7.3.1	Management by objectives.....	115
7.3.2	Zieltheorie der Arbeitsmotivation .....	119
7.3.3	Anforderungen an zu vereinbarende Ziele .....	120
<b>7.4</b>	<b>Kritische Würdigung.....</b>	<b>121</b>
7.4.1	Vorteile.....	121
7.4.2	Risiken und Probleme .....	122
<b>8</b>	<b>PERSONALENTWICKLUNG.....</b>	<b>126</b>
<b>8.1</b>	<b>Anforderungen an die Mitarbeiter.....</b>	<b>128</b>
<b>8.2</b>	<b>Extrafunktionale Qualifikationen .....</b>	<b>131</b>
<b>8.3</b>	<b>Was ist überhaupt »Personalentwicklung«? .....</b>	<b>134</b>
<b>8.4</b>	<b>Maßnahmen der PE nach der</b>	
	<b>»... the job«-Systematik .....</b>	<b>137</b>
8.4.1	PE into the job.....	138
8.4.2	PE on the job.....	139
8.4.3	PE near the job .....	139
8.4.4	PE off the job.....	140
<b>8.5</b>	<b>E-Learning .....</b>	<b>141</b>
<b>9</b>	<b>ENTLOHNUNG.....</b>	<b>146</b>
<b>9.1</b>	<b>Grundlagen.....</b>	<b>146</b>
9.1.1	Begriffliche Basis.....	146
9.1.2	Tarifliche Regelungen des Entgelts.....	147
9.1.3	Das Problem des »gerechten Lohns« .....	148
<b>9.2</b>	<b>Die klassischen Entgeltformen .....</b>	<b>149</b>
<b>9.3</b>	<b>Leistungsbezug in der Vergütung.....</b>	<b>150</b>
<b>10</b>	<b>PERSONALFREISETZUNG .....</b>	<b>154</b>
<b>10.1</b>	<b>Betriebliche Beschäftigungspolitiken in</b>	
	<b>Deutschland .....</b>	<b>154</b>
<b>10.2</b>	<b>Techniken des Personalabbaus .....</b>	<b>157</b>
10.2.1	Indirekter Personalabbau .....	157
10.2.2	Direkter Personalabbau .....	159
<b>10.3</b>	<b>Mitwirkung des Betriebsrats bei Kündigungen,</b>	
	<b>Sozialplan.....</b>	<b>162</b>

## **ANHANG**

<b>11</b>	<b>INTERNETADRESSEN.....</b>	<b>166</b>
<b>12</b>	<b>GLOSSAR.....</b>	<b>168</b>
<b>13</b>	<b>SCHLÜSSELWORTVERZEICHNIS .....</b>	<b>186</b>
<b>14</b>	<b>LITERATURVERZEICHNIS .....</b>	<b>192</b>
<b>15</b>	<b>LÖSUNGSHINWEISE .....</b>	<b>202</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 gekannte Flexibilität.

Das Personalwesen gewinnt nun seine besondere Brisanz und Konflikträchtigkeit, 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 anonymen 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 Institutionalierungs- 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 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 und zur Vorbereitung auf die Klausur. 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 sind, »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>
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 dispositive und ausführende Arbeit kann – wie von Gutenberg intendiert – verdeutlicht werden, dass nach Maßgabe einer sog. »Produktionsfunktion« zwischen Produktionsfaktoreinsatz 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 dispositive Faktor vorplant.

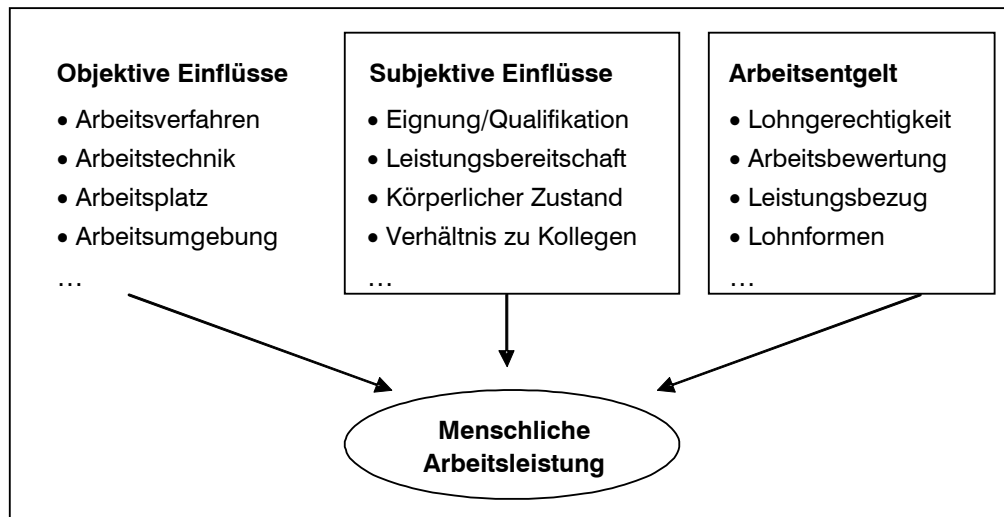


Abb. 1-2: Bestimmungsfaktoren menschlicher Arbeitsleistung bei Gutenberg

Entsprechend simpel sind bei Gutenberg die Bestimmungsfaktoren für menschliche Arbeitsleistung:

- Als »objektive Einflüsse« gelten solche der Arbeitsbedingungen (z.B. Anordnung der Maschinen, Arbeitsmethode).
- 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 Lohnreiz (das Arbeitsentgelt) beeinflussbar.

### 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)

## 1.2 Verfügbarkeitsprobleme über Personal und deren Folgen

Ein Unternehmer ist zunächst nicht an *dem* Menschen interessiert, sondern er fragt – strikt von der Ebene der von Gutenberg bzw. vom marktwirtschaftlichen Konzept geprägten Systemlogik her gedacht – immer nur einen Ausschnitt vom »Mensch-Sein« ab; nur bestimmte Handlungen oder Leistungen sind gefragt. Das Problem des Unternehmers im Sinne der Nutzung des Menschen als Produktionsfaktor, den er sich vom Arbeitsmarkt »einkauft«, ist die *Verfügbarkeit (Disponibilität) über Personal* (Kossbiel 1992, S. 340 f.).

### 1.2.1 Erklärungskraft der Gutenbergschen Personaltheorie

Offensichtlich gestaltet sich die Herbeiführung der Verfügbarkeit über den »Faktor Arbeit« in der Wirklichkeit längst nicht so unproblematisch, wie es nach dem Gutenberg-Konzept den Anschein hat. Zum Beleg sei ein Text aus der Wirtschaftspresse zum Thema Sabotage im Betrieb zitiert:

»Im Weihnachtsstollen der Großbäckerei Rugenberger in Moers tauchen Metallspäne auf. In der König-Brauerei in Duisburg knallen ganze Paletten Bier von angeschnittenen Transportbändern auf den Boden. Der Kondomhersteller London International GmbH in Mönchengladbach ruft alle »Just 4 Fun«-Verhüterli zurück, weil sie Löcher aufweisen. Ein entlassener Mitarbeiter drohte der Reiss Kälte GmbH in Dortmund mit Bomben – kurz darauf brennt eine Lagerhalle. Geschätzter Schaden: 50 Millionen Mark. ...

Allein 1993 ermittelte das BKA 495 mal wegen der Zerstörung wichtiger Arbeitsmittel, untersuchte 137 Fälle von Computersabotage und musste etwa 24000 Brandstiftungen nachgehen. ...

Auch Manager rächen sich. Sie ignorieren die Leistung anderer, halten Informationen zurück, unterschlagen Verbesserungsvorschläge, delegieren dieselben Aufgaben an mehrere Personen oder überlasten bewusst die Mitarbeiter.

Weniger subtil sind die Methoden, mit denen an der Basis Luft abgelassen wird: Da werden Reinigungsmittel in Kaffeemaschinen gekippt, Stempeluhren mit Sekundenkleber lahmgelegt oder kurzerhand alle wichtigen Kabel durchtrennt...

Vor allem spektakulär geschädigte wie der Chemiekonzern Hoechst (Anm.: heute Aventis) wehren sich vehement gegen Vermutungen über vorsätzlich und kriminell bekundete Kritik am Führungsstil. Also werden hartnäckig Pannen beschworen und ganze Störfallserien zum Unfall deklariert. Auch Norbert Burchardt, ein Sprecher der Mercedes-Benz AG in Stuttgart, will von Sabotage wenig wissen: »ob Fahrlässigkeit oder Verschulden, es ist schwer, Pannen konkreten Personen zuzurechnen.«

Nur Gerüchte hat er schon gehört: Limousinen sollen mit totem Fisch in der Lüftungsanlage vom Band gelaufen sein, oder eine Hand voll Schrauben fanden angeblich den Weg ins Innere eines neuen Motors.«

Quelle: o.V. 1995

*Betriebssabotage*

Führt man sich diese – zugegebenermaßen besonders drastischen – Beispiele vor Augen, wird schnell klar, dass das Verhalten der Träger objektbezogener Arbeit im Gutenbergschen Ansatz *nur zum Teil angemessen beschrieben wird*. Dies ist auch zunächst kein Problem, weil in jeder Theorie Vereinfachungen und Komplexitätsreduktionen aus methodologischen Gründen unverzichtbar sind. Sie verlieren aber dann ihren Sinn, wenn sie die Wirklichkeit mehr konterkarieren als erklären. Und genau diese Frage ist hier aufzuwerfen. Offensichtlich sind die aus methodischen Gründen ausgeklammerten Einflüsse von solcher Tragweite, dass sie der *angestrebten Optimalität geradewegs zuwiderlaufen*. Von daher ist zu bezweifeln, dass die »produktivitätsorientierte Personaltheorie« Gutenbergs ein angemessenes Theoriegebäude für die Erklärung menschlicher Arbeit im betriebswirtschaftlichen Zusammenhang ist. Menschliche Arbeit ist grundsätzlich Ausdruck der Individualität und Subjektivität der Person, die sie leistet. Sie ist nicht auf maschinenhafte Reaktionen der Träger der objektbezogenen Arbeit zu reduzieren. Es gibt Betriebsmittel und auch Werkstoffe, nicht aber die »Arbeit an sich«, sondern nur Menschen, die ihre Arbeitskraft zur Verfügung stellen:

»Kein Arbeitgeber, kein Manager hat einen direkten, planbaren Zugang zur Arbeitsleistung; allein der Arbeitende selbst ist über sein Arbeitsvermögen verfügbare (Türk 1990, S. 57).

»Auch wenn man nur Arbeitskräfte ruft, so kommen doch Menschen« (Neuberger 1990, S. 7).

### Schlüsselwörter:

*Gutenberg, BetriebsSabotage*

## 1.2.2 Die personale Gebundenheit des »Faktors Arbeit«

Schon Gutenberg sah die menschliche Arbeit(-leistung) als unverzichtbar für den Leistungserstellungsprozess an. Dabei betrachtete er jedoch nicht den Menschen an sich, sondern nur dessen geleistete Arbeit als Produktionsfaktor (vgl. Thielmann-Holzmayr 2002, S. 10). Allerdings ist der »Faktor Arbeit« letztendlich stets an den Menschen gekoppelt. Insofern besteht ein kategorialer Unterschied zu den anderen Elementarfaktoren. Man spricht von der »*personalen Gebundenheit des Faktors Arbeit*«. Das Management – der dispositive Faktor – hat in der Einbringung und Einbindung menschlicher Arbeit in den Produktionsprozess zwei große Probleme.

Ganz im Sinne Gutenbergs ist es erforderlich, menschliche Subjektivität im Betriebsablauf zu kanalisieren, sie – überspitzt ausgedrückt – einzupferchen. Die Beschäftigten sollen den Vorgesetzten gehorchen (Direktionsrecht), sich dem Takt der Maschine anpassen, frühmorgens rechtzeitig zur Arbeit erscheinen, Pläne befolgen usw. Subjektive Freiheit und Vielfalt wird eingeschränkt, mit den Produktionszielen in Widerspruch stehende Interessen und Wünsche werden übergangen bzw. mit Ausgleichszahlungen abgegolten, real existierende *Kenntnisse* und *Fähigkeiten* werden nur im eng gesteckten Rahmen abgefordert (z.B. an einem Fließband).

Problematisch ist allerdings, was auch in dem obigen Sabotage-Beispiel sehr spektakulär zum Ausdruck kam, dass sich die menschliche Subjektivität nicht so ohne Weiteres bändigen lässt. Die Menschen, die viel mehr sind als Arbeitskräfte, versuchen, sich gegen das Einpferchen, gegen Identitätsbedrohungen zu weh-

ren. Man richtet sich ein, schafft sich Freiräume. Alltägliche Widerstandsformen, in denen dies zum Ausdruck kommt, sind etwa:

- widerspenstiges Verhalten gegen Vorgesetzte,
- Ungenauigkeit/Verstöße bei der Verfolgung formaler Regeln,
- fehlende Aufmerksamkeit, Tagträumen, Bummelei,
- Krank»feiern«,
- »Stimmungsmache« in der Belegschaft,
- Schikanieren von Kollegen und - noch schlimmer - Kunden
- bis hin zu bewusster Sabotage (siehe oben).

Selbst wenn es komplett und nachhaltig möglich wäre – und darin liegt das zweite Problem des Managements –, der menschlichen Subjektivität durch Anweisungen, Arbeitszeitregime, strikte Einordnung in einen Produktionsablauf usw. Zügel anzulegen (Objektivierung der Arbeit/Entsubjektivierung), wäre dies paradoxerweise der Erreichung der Unternehmensziele abträglich.

Viele empirische Organisationsanalysen haben gezeigt, dass sich die Ordnung von sozialen Systemen keineswegs nur als Resultat von Anweisungen und formaler Organisation, sondern sich auch aus intelligenten und zielgerichteten Formen der Selbst-Organisation der Beschäftigten ergibt. Wenn die Arbeitenden nur das tun, was der offizielle »Fabrikplan« von ihnen verlangt, bricht die Produktion in kürzester Zeit zusammen.

»Die Bedeutung der Eigeninitiative und der intelligenten Interpretation von Anweisungen sowie des sich über Regeln hinwegsetzen wird deutlich, wenn man sich einmal mit dem Phänomen des ‚Dienstes nach Vorschrift‘ auseinander setzt. Mitarbeiter haben schon lange erkannt, dass das sklavisches Befolgen von Arbeitsanweisungen und Vorschriften dazu führt, dass eine Organisation nicht mehr handlungsfähig ist« (North/Friedrich/Lantz 2005, S. 610).

Nicht umsonst ist der »Dienst nach Vorschrift« neben dem Streik eine der schärfsten Waffen in Arbeitskämpfen. Schließlich hinterlässt die formale Verhaltenssteuerung durch das Management stets Funktionslücken, die nur durch »positive« Einbringung menschlicher Subjektivität geschlossen werden können. Insofern ist der Mensch, im Gegensatz zu Maschinen, die nur das können, was in sie »hineinprogrammiert« worden ist, ein sehr attraktiver »Produktionsfaktor«, gerade wegen seiner »spontanen, uneinklagbaren und unprogrammierbaren Zutaten« (Neuberger 1990, S. 7).

Allerdings bestehen nach wie vor in der Praxis Rationalisierungsbestrebungen, die auf dem Prinzip der Entsubjektivierung bzw. Objektivierung der Arbeit beruhen (vgl. Conrad/Hucker 2003, S. 33). Viele sehen jedoch inzwischen einen wachsenden Bedarf für eine »Resubjektivierung« der Arbeit:

»Resubjektivierung der Arbeit soll nun die bürokratisch verschütteten Potentiale der Subjekte freilegen, Leidenschaft und Leidensbereitschaft mobilisieren, teure Kontrolle durch kostenlose effektivere *Selbstkontrolle* substituieren, Herrschaft durch *Selbstbeherrschung* virtualisieren, Planung durch *Improvisation* flexibilisieren« (Moldaschl 2000, S. 6; Hervorhebungen im Original)

Es wird deutlich, dass die leistungsorientierte Einfügung des »Faktors Arbeit« in den Produktionsprozess von Gütern und Diensten nicht ohne ein Mindestmaß an *Pflege* des subjektiven Momentes der Arbeitskräfte möglich ist. Das heißt zugleich, dass ein partielles Eingehen auf Interessen und Bedürfnisse der Arbeitnehmer unverzichtbar ist: Sie müssen durch geeignete Strategien und Instrumente zur Leistung motiviert werden (über den Lohnanreiz hinaus) und sich möglichst intensiv mit dem Unternehmen und ihrem Arbeitsplatz identifizieren. Es geht darum, eine innere und durchaus auch emotionale Einbindung der Beschäftigten herbeizuführen und ihre kreativen Fähigkeiten zu stimulieren. Vieles spricht dafür, dass Unternehmen, denen dies effizient und nachhaltig gelingt, erhebliche Wettbewerbsvorteile gegenüber der Konkurrenz aufweisen. Das Verständnis von menschlicher Arbeit als »Elementarfaktor« wird dieser Funktion nicht gerecht.

### **Schlüsselwörter:**

*Personale Gebundenheit des »Faktors Arbeit«, Subjektivität, Dienst nach Vorschrift, Widerstand*

### **1.2.3 Folgerungen für das Personalwesen**

Wenn das Erkenntnisobjekt des Personalwesens – wie eingangs erwähnt – das Leistungsverhalten des arbeitenden Menschen ist, so können wir nunmehr als Präzisierung des Gegenstandsbereichs hinzufügen, dass diese Disziplin ihre besondere Brisanz aufgrund des Spannungsfeldes zwischen dem Streben nach Einsatz von Arbeit im Sinne eines Produktionsfaktors und den Besonderheiten gewinnt, die sich aus der »personalen Gebundenheit« des Faktors Arbeit ergeben.

Letztlich ist die Kernaufgabe des Personalwesens die Bereitstellung und der zielorientierte Einsatz von lebendiger Arbeit in erwerbswirtschaftlichen Organisationen (bzw. in vielen Organisationen) in all ihren Facetten und Umweltbezügen. Seine Besonderheit, die es von jedem anderen betrieblichen Funktionsbereich kategorial unterscheidet, gewinnt das Personalwesen daraus, dass es sich mit dem »Produktionsfaktor Personal« gerade unter dem Aspekt beschäftigt, dass dahinter Personen stecken, ohne dass das eine auf das andere reduziert werden könnte.

Als wichtigste Konsequenzen ergeben sich daraus für diese Disziplin:

- Das mikroökonomisch orientierte Instrumentarium der »produktivitätsorientierten Personaltheorie« Gutenbergs wird den Merkmalen lebendiger Arbeit und deren Problematik nicht bzw. nur teilweise gerecht. Dies gilt auch im Hinblick auf die von Gutenberg an sich angestrebte »optimale Ergiebigkeit« des Faktoreinsatzes. Vor allem, wenn sich Betriebswirtschaftslehre als angewandte Wissenschaft mit Gestaltungsauftrag begreift, müssen wirklichkeitsnähere Verhaltensannahmen und Menschenbilder zugrunde gelegt werden.
- Das Personalwesen ist in seinem »mainstream« verhaltensorientiert. Die Bestimmungsgründe und Ausdrucksformen menschlicher Arbeit sind äußerst vielgestaltig. Eine Chance, sie angemessen erklären und erfassen zu können

besteht nur, wenn verhaltenstheoretische Konzepte, etwa aus der Sozialpsychologie und aus der Soziologie, einbezogen werden.

- Das Personalwesen als Disziplin vom Umgang mit der lebendigen Arbeit in betriebswirtschaftlichem Zusammenhang trägt ein paradoxes Moment in sich. So ist auf der einen Seite die Disponibilität des Personals auf der anderen Seite der Eigensinn der Personen in Organisationen gefragt (vgl. Haunschild 1998, S. 147). Diesem Dilemma muss das Personalwesen begegnen, indem es beide Seiten der menschlichen Subjektivität bedient, oder besser: austariert. Es muss Menschen in »Personal« transformieren, d.h. es nach Maßgabe des Produktionsfaktoren-Modells einkaufen, verwerten, formen, lenken, »entsorgen« – und das alles möglichst sicher, bequem und billig. Es muss aber auch dem Umstand Rechnung tragen, dass Subjektivität eine wertvolle Ressource zum Schließen der – empirisch immer größer werdenden – Funktionslücken des Produktionsfaktoren-Modells darstellt. Das Personalwesen muss insoweit auch verstärkt die kreativ-originären Problemlösungsbeiträge der arbeitenden Menschen mobilisieren helfen, die vom »eingepassten« und eher passiven Personal nicht zu erwarten sind. Es muss aus zu Personal transformierten Menschen wieder Persönlichkeiten entwickeln, d.h. ihnen Entfaltungsmöglichkeiten, Handlungs- und Entscheidungsspielräume zuerkennen (vgl. auch Rieckmann 1990, S. 17). Aus diesen beiden Grundansprüchen resultiert ein erhebliches Widerspruchspotenzial, ein oft auch in der realen Personalpolitik spürbares Hin- und Herschwenken zwischen »Vertrauensorganisation« und »Misstrauensorganisation«, zwischen dem Bild des selbständigen, verantwortungsbewussten, über wertvolle Fähigkeiten verfügenden Menschen und dem Drang zur Steuerung und Kontrolle der ablaufenden Prozesse.
- Das Personalwesen ist sehr konfliktträchtig. Damit ist nicht nur der eben erläuterte immanente Konflikt bezüglich des Umgangs mit Subjektivität gemeint. Mit dem Gegenstandsfeld »lebendige Arbeit« (oder: »arbeitende Menschen«) ist auch gleichsam ein interpersonelles oder intergruppenbezogenes Konfliktfeld eröffnet. Aus Sicht der Arbeitenden geht es nicht nur um die ökonomische Nutzung von Arbeitsvermögen. Sie bringen als Subjekte ihre Interessen, Ziele, Motive und Erwartungen ein, mit denen das Personalwesen unweigerlich »konfrontiert« ist und mit denen es – z.B. im Zusammenhang mit der Mitbestimmung der Arbeitnehmer – umzugehen hat.

### Schlüsselwörter:

*Gutenberg, Verhaltenswissenschaften, Personale Gebundenheit des »Faktors Arbeit«, Konflikt*

### Aufgaben zur Lernkontrolle

- 1-3 Erläutern Sie (etwa anhand des Beispiels »BetriebsSabotage«), inwieweit die Gutenbergsche Personaltheorie Erklärungsgrenzen aufweist!
- 1-4 Erklären Sie die Doppelrolle der menschlichen Subjektivität, mit der das Unternehmen, bedingt durch die »personale Gebundenheit des Faktors Arbeit« ergibt!

1-5 Erläutern Sie, welche Konsequenzen sich für die betriebswirtschaftliche Teildisziplin Personalwesen aus dem Spannungsfeld zwischen dem Streben nach Einsatz von Arbeit im Sinne eines Produktionsfaktors und den Besonderheiten ergeben, die aus der »personalen Gebundenheit des Faktors Arbeit« erwachsen!

## Literatur zur Vertiefung

- Neuberger, O. (1990): Der Mensch ist Mittelpunkt. Der Mensch ist Mittel. Punkt. – Acht Thesen zum Personalwesen, in: Personalführung, Nr. 1 – 1990, S. 3-10
- Schimank, U. (1986): Technik, Subjektivität und Kontrolle in formalen Organisationen, in: Seltz, R./Mill, U./Hildebrandt, E. (Hrsg.): Organisation als soziales System, Berlin, S. 71-91

## 1.3 Theoretische Fundierung des Personalwesens

Aufgrund des spezifischen Erkenntnisgegenstandes des Personalwesens ist die theoretische Fundierung dieser Disziplin ein generelles Problem. Bewährte Theorien, die gehobenen Ansprüchen genügen, liegen nicht vor (vgl. dazu Martin/ Nienhüser 1998; Weber 2004). Vermutlich sind sie angesichts der Komplexität menschlichen Verhaltens ohnehin Utopie. Die Fachliteratur ist in diesem Sinne zumeist charakterisiert durch einen wilden »Theorie«-Dschungel, der an Einzelphänomenen (z.B. Motivationstheorien) orientiert ist und/oder aus »Importen« aus verhaltens- oder arbeitswissenschaftlichen Nachbardisziplinen besteht. Die Situation ähnelt einem Flickenteppich; eine geschlossene Personaltheorie ist nirgends in Sicht.

Ingenieurwissenschaftliche Ansätze	→ Scientific Management (Taylor)
Arbeitswissenschaftliche Ansätze Arbeitspsychologie	→ Handlungsregulationstheorie (Hacker, Volpert)
Soziologische Ansätze	→ Human Relations Mikropolitik
Psychologische Ansätze	→ insbesondere Motivationstheorien <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maslow</li> <li>• Herzberg</li> <li>• Erwartungs-Valenz-Theorie</li> </ul> Führungstheorien
Ökonomische Ansätze	→ Transaktionskosten-Ansatz Prinzipal-Agenten-Ansatz Produktionsfaktoren-Ansatz Humankapitaltheorie
Arbeitsmarkttheoretische Ansätze	→ interne Arbeitsmärkte

*Beispiele für im Personalwesen eingesetzte Theorieansätze*

Die theoretischen Lücken werden im Personalwesen vielfach durch zu Konzepten verdichtete Erfahrungsregeln, Empfehlungen oder Plausibilitätsüberlegungen geschlossen.

In diesem Modul fehlt der Raum, sich eingehend mit der theoretischen Fundierung des Personalwesens zu beschäftigen. Dennoch soll der Versuch unternommen werden, anhand von drei wichtigen Feldern des besagten Flickenteppichs einen wenn auch begrenzten Eindruck zu vermitteln.

### **Schlüsselwörter:**

*Theoretische Ansätze*

#### **1.3.1 »Der« verhaltenstheoretische Ansatz**

Das Personalwesen als betriebswirtschaftliche Teildisziplin ist – wie gezeigt – erst so recht zur Entfaltung gekommen, als sich die Grenzen der Gutenbergschen Theorie in ihrer Anwendung auf den »Produktionsfaktor Arbeit« immer deutlicher abzeichneten. Die »*Verhaltenswissenschaftliche Öffnung*« in der Post-Gutenberg-Ära ist daher geradezu zum Programm für das gesamte Personalwesen geworden (vgl. z.B. Wächter 1979).

Allerdings sind Bezeichnungen wie »der verhaltenstheoretische Ansatz« nicht viel mehr als eine Sammelbezeichnung für unterschiedlichste Bezüge, deren Gemeinsamkeit sich darin zu erschöpfen scheint, dass es um die Erklärung und Prognose menschlichen Verhaltens im Unternehmen geht und ihre Urheberschaft zumindest zum Teil in den Nachbardisziplinen Psychologie und Soziologie zu verorten ist. Insofern fällt es ausgesprochen schwer, *den* verhaltenstheoretischen Ansatz im Personalwesen zu isolieren, um nicht zu sagen: es gibt *ihn* nicht.

So führt z.B. Wächter (1979, S. 65 ff.) als Quellen der »verhaltenswissenschaftlichen Öffnung« in der Nach-Gutenberg-Ära an:

- die sog. Verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie,
- den Human-Relations-Ansatz,
- Teile der Systemtheorie.

Hinzu kommen wie in einem Patchwork verschiedene Einzeltheorien etwa zu Fragen der Motivation, der Gruppendynamik oder der (Personal-) Führung.

So folgerichtig und nahe liegend die Hinwendung zur Verhaltenswissenschaft aufgrund der offenkundigen Defizite der Gutenberg-Lehre gewesen ist, so muss man aus heutiger Sicht einräumen, dass es bislang nicht gelungen ist, die verschiedenen Verzweigungen und »Bruchstücke« zu einer integrierten verhaltenswissenschaftlichen Grundtheorie des Personalwesens zu verdichten. Vertreter einer strikt-ökonomischen Ausrichtung des Personalwesens bzw. der Betriebswirtschaftslehre allgemein nehmen dies allerdings zum Anlass für einen reichlich platten Dilettantismusvorwurf (allen voran Dieter Schneider 1987, S. 188 ff.), anstatt die Größe des Problems einzubeziehen und die nicht zu übersehenden weiterführenden Teilerkenntnisse in irgendeiner Form zu würdigen.

Gerade im Unterschied zur Denkrichtung strikter (Re-) Ökonomisierung steht für die Vertreter eines verhaltenswissenschaftlich offenen Personalwesens oft ein



zu lösendes Praxisproblem im Vordergrund (z.B. die Motivationswirkung von Entgeltsystemen, Auswahl von Personal für einen Auslandseinsatz).

Richtig an der Kritik der verhaltenswissenschaftlichen Orientierung ist sicherlich, dass der bisherige Fundus an »importierter« Erkenntnis des noch jungen Fachgebiets bescheiden und partiell (vielleicht auch punktuell) ist. Dies hat ihr ja schon vor Jahrzehnten von Wunderer/Mittmann (1983) den recht populistisch formulierten Vorwurf eingetragen, sie friste bislang lediglich ein »Jäger- und Sammlerdasein.« Möglicherweise ist sie auch nicht viel mehr als eine theoriearme »Kunstlehre« (vgl. entsprechende Quellen anführend Weibler 1996, S. 650). Aber war es nicht immerhin Eugen Schmalenbach (1911/12) als geachteter »Gründervater« der deutschsprachigen Betriebswirtschaftslehre höchst selbst, der diese Wissenschaft insgesamt als »Kunstlehre« verortet sehen wollte?

Jedenfalls hatte Schmalenbach wie auch viele Vertreter des verhaltenswissenschaftlich ausgerichteten Spektrums des Personalwesens ein entspanntes Verhältnis zur betrieblichen Praxis.

Unternimmt man einen Versuch, das wirklich Gemeinsame der Arbeiten eines sich der verhaltenswissenschaftlichen Öffnung verpflichteten Personalwesens herauszustellen, kommt allenfalls das Folgende heraus:

- die Orientierung an einem breiteren Menschenbild jenseits des »homo oeconomicus«, das auch soziale und politische Beweggründe des Verhaltens in Betracht zieht,
- die unterstützende Suche nach Erklärungen für empirisch relevantes Verhalten in Nachbardisziplinen der Betriebswirtschaftslehre sowie
- eine starke Tendenz zu einer anwendungsorientierten Perspektive jenseits der Programmatik einer »reinen Wissenschaft«.

#### **Schlüsselwörter:**

*Verhaltenswissenschaften, Menschenbilder, homo oeconomicus, Motivation*

### **1.3.2 Der personalökonomische Ansatz**

In Abgrenzung zu der Hinwendung der meisten Fachvertreter des Personalwesens zu verhaltenswissenschaftlich geprägten Erklärungsmustern ist seit etwa 15 Jahren eine Richtung entstanden, die sich eine Rückorientierung und Besinnung auf die ökonomischen Grundlagen auf die Fahnen geschrieben hat. Im Zuge dessen wird die seit den 1980er Jahren bestehende Kritik an den vorherrschenden Personaltheorien aufgegriffen (vgl. Holtbrügge 2005, S. 27). So beklagt z.B. Sadowski (1991, S. 130 f.) einen eklatanten Mangel an ökonomischer Begrifflichkeit in der personalwirtschaftlichen Literatur und fordert:

»Die Theorie der Personalwirtschaft ist nicht als Arbeitsbuch für die Personalabteilung zu entwerfen, voller Verfahren, Techniken, Checklisten und Schaubilder, sondern zunächst als Theorie von Beschaffungsentscheidungen unter Marktbedingungen, anders ausgedrückt: als Teil der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre im Sinne Gutenbergs.«

Später taucht auch ein neuer Name für das Kind auf: *Personalökonomie* oder *Personalökonomik* (vgl. Backes-Gellner 1993; Wolff/Lazear 2001; Sadowski 2002). Demnach soll das Personalwesen nicht mehr verhaltenswissenschaftlich, sondern strikt ökonomisch ausgerichtet sein. Entsprechend soll ihm auch kein inter-disziplinäres, sondern ein disziplinäres, eng an ökonomischen Kategorien orientiertes Verständnis zugrunde gelegt werden. Das Personalwesen soll kein »Rezeptbuch« mit vielen Heuristiken und Instrumenten sein, auch keine angewandte Wissenschaft, deren Probleme von der Praxis definiert werden. Die ökonomische Personal-Theorie versteht sich zunächst als ein Sprachsystem, das logische Implikationen sichtbar machen will. Verdichtet zu Modellen sollen darüber hinaus die so miteinander verbundenen Elemente auch zu empirisch gehaltvollen und überprüfbaren Aussagen führen. Erst durch disziplinäre Vereinfachungen sei Erkenntnisfortschritt möglich: Vermutungen über die Realität würden fassbar und kommunizierbar.

Die Vertreter der Personalökonomie wollen aber nicht mit der »vulgären, naiven« Mikroökonomie verwechselt werden. Sie suchen Anleihen in den angelsächsisch geprägten Ansätzen der sog. »Neuen Institutionellen Ökonomie« in all ihren Spielarten; etwa:

- der Prinzipal-Agenten-Theorie,
- der Transaktionskosten-Ökonomie Williamsons,
- der ökonomischen Analyse des Rechts bzw. des Vertrags,
- der Humankapitaltheorie,
- der Verhandlungs- und Spieltheorie sowie
- der Arbeitsmarkttheorie.

So ist z.B. ein wichtiger Unterschied gegenüber der klassischen Mikroökonomie darin zu sehen, dass Arbeit als Produktionsfaktor betrachtet wird, in den – wie in technischen Anlagen – »investiert« werden kann. Die Personalökonomie betont ausdrücklich, dass zwischen Investitionskosten und laufenden Kosten des Faktors Arbeit zu trennen ist (in der Mikroökonomie blieben Qualifikationsfragen auch hinsichtlich kostenbezogener Implikationen unberücksichtigt). Investitionen in Qualifikation haben einen Ertragswert, was insbesondere von Gary S. Becker (1976) im Rahmen seiner »Humankapitaltheorie« betont wird.

Die Personalökonomie ist ohne Frage bereichernd, liefert neue, im verhaltenswissenschaftlich ausgerichteten »mainstream« stark vernachlässigte Einsichten und Interpretationen. Ihr Problem ist aber darin zu sehen, dass gerade im Personalwesen die Beschränkung auf ökonomische Dimensionen unter Zugrundelegung von Denkfiguren wie dem Rationalverhalten und reduktionistischen Menschenbildern (homo oeconomicus) nur begrenzte Erklärungen und Prognosen für menschliches Verhalten hervorbringen kann.

### **Schlüsselwörter:**

*Personalökonomie, Neue Institutionelle Ökonomie, Humankapitaltheorie*

### 1.3.3 Personalwesen als »Human Resource Management«

Neben der Hinwendung eines Teils der Fachvertreter zur Personalökonomie hat sich in den letzten ein bis zwei Jahrzehnten noch ein weiterer theoretischer Bezugsrahmen Raum verschafft, nämlich die Interpretation des Personalwesens als »Human Resource Management« (HRM). In diesem Kontext gewinnt die Ressource Mensch eine zentrale unternehmensstrategische Bedeutung. Gegenüber dem klassischen Verständnis des Personalwesens als mehr reaktives, überwiegend auf Verwaltungsaspekte ausgerichtetes und stark instrumentell geprägtes Fachgebiet sollen die Beschäftigten als kritischer Erfolgsfaktor im Rahmen der Unternehmensstrategie betrachtet werden. Storey (1995, S. 5) führt aus:

»Human resource management is a distinctive approach to employment management which seeks to achieve competitive advantage through the strategic deployment of highly committed and capable workforce, using an integrated array of cultural, structural and personal techniques.«

Im Gegensatz zum tayloristischen Ansatz stehen die Mitarbeiter mit ihrem Potenzial an Fähigkeiten, Fertigkeiten und kreativen Energien im Mittelpunkt der Betrachtung. *Diese* Ressourcen sollen zur Erreichung der Unternehmensziele bestmöglich zur Entfaltung gebracht werden.

Hintergrund ist der Aufstieg des »strategischen Managements« sozusagen als übergeordnete betriebliche Funktion, die in der Zwischenzeit der mikroökonomischen Grundausrichtung der Betriebswirtschaftslehre Konkurrenz macht im Sinne eines generellen Verständnisses der »Betriebswirtschaftslehre als Managementlehre« (vgl. z.B. Wunderer 1995). Veränderte Wettbewerbsbedingungen, Globalisierung, technologische Dynamik, Konjunkturerbrüche, marktliche Veränderungen führen zu einer verstärkten Orientierung der realen Unternehmensaktivitäten an der Frage, mit welchen Strategien und Ressourcen das Unternehmen langfristig seine Existenz an den unsicheren Märkten gewährleisten kann. Dabei sollen durch relativ einfache Konzepte (z.B. Portfoliotechnik, SWOT-Analyse) Chancen und Risiken identifiziert, abgewogen und in entsprechende Strategien und Planungen umgesetzt werden. In diesen strategischen Konzepten spielt auch das Personal eine zentrale Rolle.

Damit richtet sich das Interesse im Kontext der Strategieentwicklung nicht nur auf Produkte, Märkte, Kapitalausstattung, Technologien usw., sondern auch und besonders auf die Mitarbeiter. Ihnen wird dabei eine zentrale Rolle etwa bei der Eroberung neuer Märkte oder beim produktiven Einsatz neuer Technologien zuerkannt. Die Beschaffung und der Einsatz »strategiegerechter Führungskräfte« gehört zum Standardrepertoire der strategischen Planung.

Gerade aufgrund der Erfolge der internationalen Konkurrenz (etwa in Japan) gerät auch die »objektbezogene« Arbeit (nach der Gutenbergschen Terminologie) verstärkt in den Bereich strategischer Kalküle. Industriesoziologische Forschungen (etwa Kern/Schumann 1984) wie vor allem die »Lean Production« japanischen Ursprungs (vgl. Womack/Jones/Roos 1990) haben gezeigt, dass in der »post-tayloristischen« Ära jegliche verbleibende Arbeitskraft einen veränderten Stellenwert genießt: Beiträge zu Produkt- und Prozessinnovationen, hohe Motivation und Qualifikation, steigende Handlungs- und z. T. sogar Entscheidungsspiel-

räume sollen demnach dazu führen, dass das klassische Verständnis von »ausführendem« Personal mit klar definierten und fremdbestimmten Arbeitsverrichtungen immer geringer wird.

Dabei ist hinzuzufügen, dass in KMU die Voraussetzungen für ein HRM aufgrund überschaubarer Betriebsgrößen eigentlich ideal sind. Oft wurde/wird auf starre Strukturierungen, fixierte Aufgaben, strikt vorgegebene Abläufe usw. verzichtet. Je kleiner der Betrieb, desto eher kommen so gut wie alle Beschäftigten auch direkt mit den Kunden in Kontakt (Mugler 1999, S. 85). Das bedeutet, dass die KMU gegenüber dem »regulierten« Großbetrieb prinzipielle Startvorteile im Sinne der Umsetzung einer HRM-Philosophie aufweisen. Es liegt an ihnen, diese auch zur Stärkung ihrer Wettbewerbssituation zu nutzen.

Vor dem soeben skizzierten Hintergrund soll »strategisches Personalmanagement« im Einzelnen die folgende Bewandnis haben (vgl. Ridder 1994, S. 44):

- Personalmanagement ist mehr als das, was eine Personalabteilung tut und auch mehr als die Präsentation einer »tool box«, aus der sich die Personalabteilung bedient; es ist vielmehr eine generelle Managementaufgabe.
- Das Personalwesen ist eingebettet in übergreifende Fragen des »strategischen Managements« des Unternehmens. Dabei ist die Unternehmensstrategie eine Art »Supra-Ziel«, dem sich alle Bereiche unterzuordnen haben.
- Das Personal ist nicht primär Kostenfaktor, sondern Leistungsträger und -potenzial, das durch Personalentwicklung und Motivationstechniken zu fördern ist.
- Personalplanung ist keine Folgeplanung, sondern simultanes Planungsterrain zusammen mit den anderen Bereichen.
- Über den Strategiebegriff werden Umweltveränderungen systematisch auch in den personalwirtschaftlichen Bereich einbezogen.

Unter dem weiten Begriff HRM werden verschiedene Konzepte diskutiert, die sich aber im Kern auf zwei Ansätze amerikanischen Ursprungs zurückführen lassen. Dabei handelt es sich um den so genannten Michigan-Ansatz sowie um den Harvard-Ansatz.

Der *Michigan-Ansatz* wurde Anfang der 1980er Jahre von einer Forschungsgruppe an der University of Michigan entwickelt. Im *Michigan-Konzept* ist eine integrative Verknüpfung von Organisationsstruktur, Unternehmensstrategie und dem Management der Humanressourcen vorgesehen, um diese drei Felder unter Berücksichtigung von Umgebungseinflüssen (Wirtschaftssystem, Politik sowie kulturelles und gesellschaftliches Umfeld) im Sinne eines »best fit« zusammenzubringen (Fombrun/Tichy/Devenna 1984). Allerdings hat die Unternehmensstrategie oberste Priorität – das HRM hat sich dieser anzupassen. Das heißt, »die Struktur und die Ausgestaltung des Personalmanagements werden somit aus der Unternehmensstrategie i. S. einer Funktionsbereichsstrategie abgeleitet« (Thom/Ritz 2007, S. 323).

Das Human Resource Management umfasst vier Teilfunktionen, die aus der Unternehmensstrategie abgeleitet werden. Die vier Teilfunktionen/Handlungsfelder des HRM sind:

- Strategische Personalauswahl: Strategiegerechte Planung des Personalbedarfs und Steuerung der Personalbewegungen
- Strategische Leistungsbeurteilung: Orientierung der Beurteilungskriterien an strategischen Prioritäten
- Strategische Anreize: Motivation und Belohnung der Mitarbeiter für die Erreichung langfristiger strategischer Ziele und deren Realisierung
- Strategische Personalentwicklung: Konzeptionierung von zukunftsorientierten und -weisenden Aus- und Weiterbildungsprogrammen und strategiekonformer Karriereplanung

Aus der Abstimmung dieser vier Handlungsfelder entsteht der von Vertretern des Michigan-Ansatzes postulierte HRM-Zyklus. So konstituiert sich der HRM-Zyklus aus der Personalauswahl, einer Leistungsbeurteilung, einem Anreizsystem sowie einer kontinuierlichen und nachhaltigen Personalentwicklung. Letztendlich soll dieser Zyklus eine strategiegerechte Planung des Personalbedarfs und eine entsprechende Steuerung des Einsatzes der menschlichen Ressourcen ermöglichen.

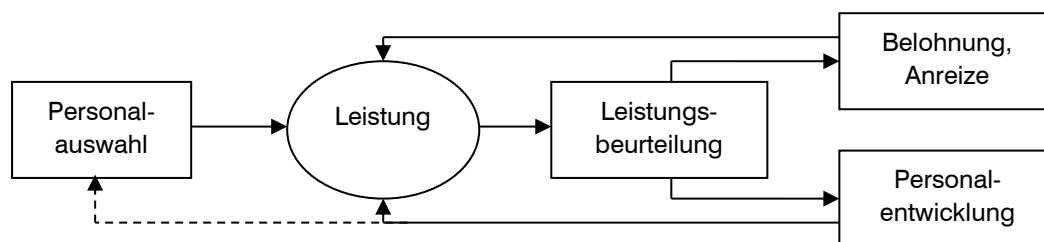


Abb. 1-3: Bezugsrahmen des Michigan-Ansatzes des HRM (nach Tichy/Fombrun/Devanna 1982, S. 50)

»Ein europäischer Konsumgüterhersteller plant, zukünftig auf dem chinesischen Markt tätig zu sein. Die Organisationsstruktur wird an diese Struktur angepasst, indem die Marketingabteilung in Ländergruppen eingeteilt wird. Bei der Personalauswahl wird darauf geachtet, ob die Kandidat/innen über einschlägige Sprach- und Kulturkenntnisse sowie über multikulturelle Fähigkeiten verfügen. Bei der Leistungsbeurteilung werden diese ebenfalls berücksichtigt. Beschäftigte mit Nachholbedarf in diesem Bereich besuchen entsprechende Weiterbildungsveranstaltungen. Personen, die nach China entsandt werden, wird eine Beförderung verbunden mit einer Gehaltserhöhung in Aussicht gestellt.«

Quelle: Ortlieb 2010, S. 17 f.

Beispiel für den Michigan-Ansatz

Der Harvard-Ansatz wurde Anfang der 1980er von einer Forschungsgruppe an der Harvard University entwickelt. Diesem liegt ein umfassendes Verständnis von HRM zugrunde:

»Human resource management involves all management decisions and action that affect the nature of the relationship between the organization and its employees – its human resources. General managers make important decisions daily that affect this relationship, but that are not immediately thought of as HRM decisions« (Beer et al. 1984, S. 1).

Im *Harvard-Ansatz* wird also zusätzlich das Einflusspotenzial von Managemententscheidungen auf die Gestaltung der Organisation sowie der Beziehungen zu den Mitarbeitern thematisiert (Beer u.a. 1985). In diesem Sinne wird das HRM in der Tradition der weltweit renommierten Harvard Business School als eine elementare Managementaufgabe angesehen. Die Personalarbeit ist nicht nur Verwaltung, sondern auch Wahrnehmung strategisch relevanter Aufgaben. Damit wird die »General-Management-Perspektive« des HRM betont (Stahle 1994, S. 747). Die Verbindung zwischen Personalmanagement und strategischem Management wird herausgestellt. Das Management muss die Wirkungen und Entwicklungen aller relevanten Faktoren im organisatorischen Gesamtzusammenhang betrachten und vor allem auch die Führungskräfte auf mittleren und unteren Ebenen anleiten und ermutigen, die Auswirkungen ihrer Entscheidungen und ihres Verhaltens auf die Mitarbeiter zu bedenken und zu berücksichtigen. Die Führungskräfte gelten als die entscheidenden Träger der Personalfunktion, nicht etwa die Personalabteilungen, denen vielmehr eine unterstützende Funktion zukommt.

Die Interessen der »stakeholder« wie Anteilseigner, Staat, Kommunen, Gewerkschaften usw. sind dabei ebenso einzubeziehen wie situative Einflüsse, etwa von den Märkten, der technologischen Entwicklung, allgemeiner Geschäftsstrategien und andere.

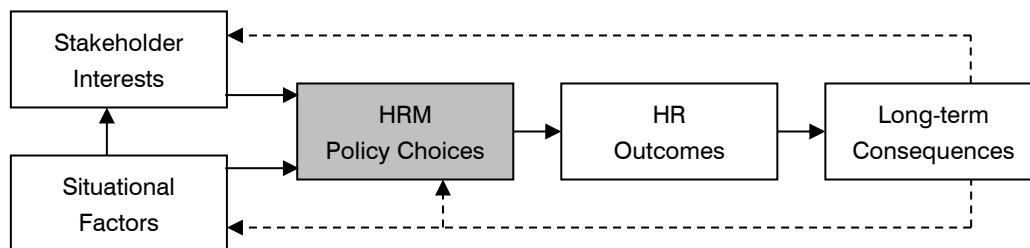


Abb. 1-4: Bezugsrahmen des Harvard-Ansatzes des HRM (vereinfacht nach Beer u.a. 1985, S. 17)

Insofern spielen die Folgewirkungen der Managemententscheidungen auf die folgenden vier Bereiche (HRM Policy Choices) eine zentrale Rolle:

- Arbeitnehmereinfluss (employee influence): Beteiligung (Partizipation) der Mitarbeiter zur Sicherung ihres Einflusses auf Entscheidungen
- Arbeitskräftefluss (human resource flow): Zielgerichtete Steuerung der Bewegungen der menschlichen Ressourcen (Personalbeschaffung, Einsatz, Freisetzung)
- Belohnungssystem (reward system): Anreizstrukturen, Entgelt- und Beteiligungssystem
- Arbeitssysteme (work system): Gestaltung von Arbeitsplatz und Arbeitszeit; Arbeitsorganisation (insbesondere anregende Arbeitsgestaltung).

Diese vier Politikfelder sind nicht nur miteinander verknüpft, sondern werden ebenfalls durch Interessengruppen und verschiedene situative Faktoren beeinflusst.

Durch die bewusste, Stakeholderinteressen sowie situative Faktoren berücksichtigende und strategiadäquate Gestaltung sowie Pflege dieser Felder sollen bestimmte »HR Outcomes« erzeugt werden: Commitment, Competence, Congruence und Cost Effectiveness. So soll eine möglichst hohe Bindung der Mitarbeiter an »ihr« Unternehmen erreicht werden (Commitment). Vor allem sollen die Beschäftigten in die Lage versetzt werden, ihre Kenntnisse, Erfahrungen und Ideen einzubringen und sie nach Maßgabe der ständigen Veränderung der Aufgabenzuschnitte anzupassen und weiterzuentwickeln (Competence). Die Interessen zwischen Organisation und Mitarbeitern sollen möglichst ausgeglichen sein (Congruence). Zudem soll wirtschaftliches Handeln ermöglicht werden (Cost Effectiveness). Die Mitarbeiter werden also im HRM als eine Art »soziales Kapital« betrachtet, in das mit Langzeitwirkung investiert wird.

Der HRM-Harvard-Ansatz als eine »umfangreiche Auflistung von Determinanten und Folgen von Human Resource Management-Politiken« (Oechsler 2006, S. 36) zielt letztendlich darauf ab langfristig, individuelles und soziales Wohlbefinden sowie organisationale Leistungsfähigkeit zu erreichen (Long-term Consequences).

### **Schlüsselwörter:**

*Human Resource Management, Unternehmensstrategie, strategisches Management, Michigan-Ansatz, Harvard-Ansatz*

### **Aufgaben zur Lernkontrolle**

- 1-6 *Warum ist es so schwierig, von »dem« verhaltenstheoretischen Ansatz zu sprechen?*
- 1-7 *Worin unterscheidet sich im Wesentlichen das Verständnis des Faches als »Personalökonomie« von dem der verhaltenswissenschaftlich ausgerichteten Fachvertreter? Wie ist das Programm der Personalökonomie einzuschätzen?*
- 1-8 *Welche Merkmale sind für das Verständnis des Personalwesens im Sinne des Human-Resource-Management-Ansatzes besonders zentral?*

### **Aufgaben mit Bezug zur Berufstätigkeit**

*In Abschnitt 1.3.3 wird behauptet, dass die Voraussetzungen für eine Personalpolitik nach der Lesart des HRM-Ansatzes in KMUs günstig sind. Können Sie das für Ihr Unternehmen bestätigen? Würden Sie sagen, dass bei Ihnen ein HRM praktiziert wird? Woran machen Sie Ihre Einschätzung konkret fest?*

### **Literatur zur Vertiefung**

- Weber, W. (2004): Theoretische Fundierung des Personalmanagements, in: Gaugler, E./Oechsler, W.A./Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 3. Aufl., Stuttgart, Sp. 1909-1919
- Martin, A./Nienhüser, W. (Hrsg.) (1998): Personalpolitik. Wissenschaftliche Erklärung der Personalpraxis, München u. Mering