

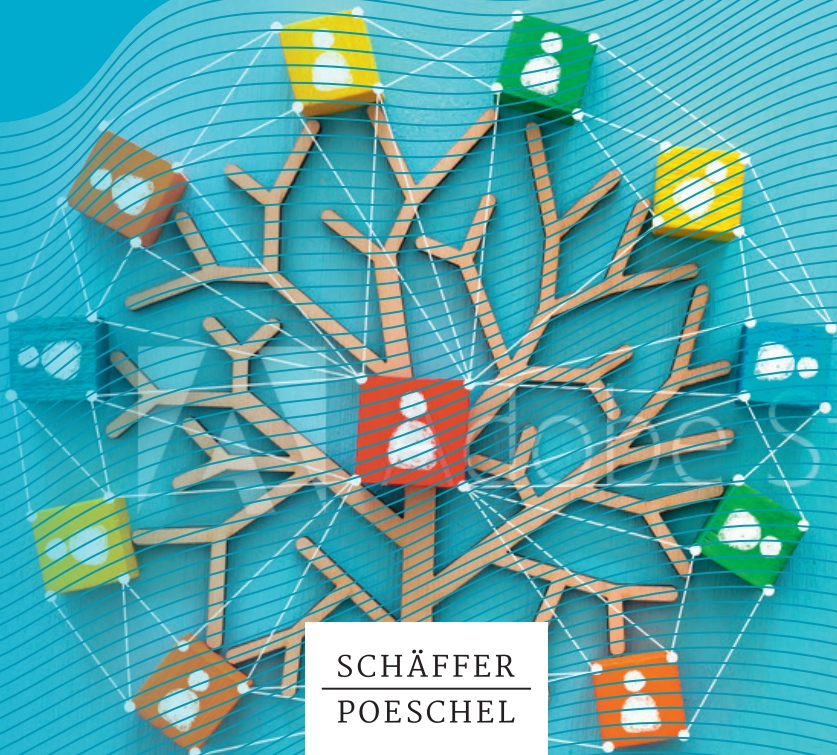
LEHRBUCH

Martin Schneider | Dieter Sadowski
Bernd Frick | Susanne Warning

Personalökonomie und Personalpolitik

Grundlagen einer evidenzbasierten Praxis

Illustriert von Kai Kühne



SCHÄFFER
POESCHEL

Hinweis zum Urheberrecht:

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

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

Dafür vielen Dank!

Personalökonomie und Personalpolitik

Martin Schneider, Dieter Sadowski, Bernd Frick, Susanne Warning

Personalökonomie und Personalpolitik

Grundlagen einer evidenzbasierten Praxis

Illustriert von Kai Kühne

1. Auflage

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

Print: ISBN 978-3-7910-4861-1 Bestell-Nr. 14128-0001

ePub: ISBN 978-3-7910-4862-8 Bestell-Nr. 14128-0100

ePDF: ISBN 978-3-7910-4863-5 Bestell-Nr. 14128-0150

Martin Schneider, Dieter Sadowski, Bernd Frick, Susanne Warning

Personalökonomie und Personalpolitik

1. Auflage, Oktober 2020

© 2020 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH

www.schaeffer-poeschel.de

service@schaeffer-poeschel.de

Bildnachweis (Cover): © tomertu, shutterstock

Grafiken im Buch illustriert von Kai Kühne

Produktmanagement: Dr. Frank Baumgärtner

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

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Ein Unternehmen der Haufe Group

SCHÄFFER
POESCHEL **myBook**

Ihr Online-Material zum Buch

Exklusiv für Buchkäufer: Hinweise zu den Gedankenfutter-Fragen als kostenloses Zusatzmaterial zum Download.

So funktioniert Ihr Zugang

- Gehen Sie auf das Portal sp-mybook.de und geben den Buchcode ein, um auf die Internetseite zum Buch zu gelangen.
- Wählen Sie im Online-Bereich das gewünschte Material aus.
- Oder scannen Sie den QR-Code mit Ihrem Smartphone oder Tablet, um direkt die Materialien zu den Kapiteln aufzurufen.



SP myBook:

www.sp-mybook.de

Buchcode: 4861-peoe

Vorwort

Die wissenschaftliche Durchdringung von Personalentscheidungen in Unternehmen hat in den letzten drei Jahrzehnten einen enormen Aufschwung erlebt. Drei Entwicklungsschübe sind dafür verantwortlich. In den 1990er-Jahren hat sich »das Personalwesen« dem strengen Charme der Mikroökonomie geöffnet und zur »Personalökonomie« weiterentwickelt. In einem zweiten Schritt ist in Form der »Personalpolitik« die Analyse von Normen und Machtdifferenzen in Arbeitsbeziehungen hinzugekommen. Damit haben Interessenkonflikte und staatliche Institutionen den Platz erhalten, der ihnen zukommen muss, wenn man die Vielfalt von Institutionen im internationalen Vergleich bedenkt. Der dritte große Impuls war die Öffnung der Personalwirte für die empirische Prüfung ihrer Hypothesen, und zwar nicht nur in Fallstudien, sondern auch mit großen Datensätzen.

Der Titel unseres Buches hält mit den drei Stichworten »Personalökonomie«, »Personalpolitik« und »Evidenz« den Anspruch fest, alle drei Entwicklungsimpulse zu integrieren. Da heute große Informationsmengen – Big Data – verfügbar sind, richten Unternehmen HR-Analytics-Teams ein. Was fehlt, ist häufig noch die Fähigkeit, aus Daten nützliches Wissen zu gewinnen und Befunde zu interpretieren. Genau diese Kompetenz zur Interpretation und Reflexion empirischer Ergebnisse wollen wir fördern. Keines der verfügbaren Lehrbücher setzt einen so starken Akzent auf die empirische Evidenz. Das Buch ist in weiten Teilen für Bachelorstudierende geeignet, enthält aber auch Abschnitte für Masterstudierende.

Das Buch ist eine Teamleistung. Die Kooperation ist begünstigt worden durch geteilte Zielvorstellungen, durch eine gemeinsame methodische Sozialisation am Institut für Arbeitsrecht und Arbeitsbeziehungen in der Europäischen Union (IAAEU) in Trier, wo der Seniorautor Dieter Sadowski noch immer eine Heimat hat, und durch die von allen Autoren geteilte Einsicht, dass das Vorgängerbuch nach zwei Jahrzehnten dem aktuellen Forschungsstand und den Lesegewohnheiten der heutigen Studierenden anzupassen war. Unverändert gilt aus dem damaligen Vorwort: »Das Buch beantwortet nicht alle aufgeworfenen Fragen, teils um die Leser zu eigenständiger Lösungssuche anzuregen, teils weil der Autor [die Autor*innen] selbst keine Antworten kennt. Die Fähigkeit, neue und offene Fragen zu stellen, statt nur gestellte Fragen zu beantworten, ist in der Wissenschaft wie in den Unternehmen eine wichtige und notwendige Voraussetzung für Fortschritt.«

Wir schulden vielen Personen unseren Dank. Kai Kühne hat nicht nur die Illustrationen beigesteuert, sondern auch unsere sprachliche Sensibilität zu fördern versucht. Uschi Backes-Gellner, Kerstin Pull und Uwe Jirjahn haben sorgfältig einzelne Kapitel kommentiert. Martin Schneider dankt Irina Haupt, Talea Hellweg, Paul Hensen, Markus Weißphal, Christian Manfred Wilke und besonders Enja Marie Herdejürgen für die kritische Lektüre und viele Verbesserungshinweise sowie Marius Schneider für die Gestaltung der Abbildungen. Dieter Sadowski dankt Laszlo Goerke für die großzügige Behandlung seines Vor-

gängers und Carla Thrun für manche Probelektüre. Susanne Warning dankt Peter Welzel und Thomas Plümper für häufige Diskussionen zur mikroökonomisch fundierten Modellierung in der BWL und zu Effektgrößen in der Empirie sowie ihrem Lehrstuhlteam für viele hilfreiche Vorschläge.

Das Autorenteam dankt dem Schäffer-Poeschel Verlag: Marita Mollenhauer für die Unterstützung seit dem ersten Gespräch über das Projekt im Jahre 2007 in Paderborn, das Frank Baumgärtner in für Lehrbücher schwierigen Zeiten zu einem guten Ende gebracht hat.

Wir halten uns an zwei sprachliche Konventionen, auch wenn wir darüber nicht ganz glücklich sind. Wir nutzen erstens die traditionelle juristische Unterscheidung von »Arbeitgeber« und »Arbeitnehmer«, auch wenn anthropologisch und buchstäblich die Beschäftigten ihre Arbeit geben und der Unternehmer sie annimmt. Und ausschließlich grammatisch begnügen wir uns zweitens mit nur männlichen Sprachformen, denken aber stets weibliche Beschäftigte mit. Wir hoffen, dass die inhaltliche Diskussion von Geschlechterstereotypen und Geschlechterdiskriminierung dieses Versäumnis als eine lässliche Sünde erscheinen lässt.

Abschließend ein Wort zur wissenschaftlichen Neutralität, wo es um Interessenkonflikte und Konfliktlösungen geht. Als Ökonomen ist für uns die Effizienz institutioneller Arrangements ein Leitkriterium, das nicht durch maximale Gewinne der Unternehmenseigner definiert wird. Arbeitnehmer bringen oft spezifisches Humankapital ein, das einem hohen Risiko unterliegt, weil es nicht wie Finanzkapital diversifizierbar ist. Weil Unternehmen darüber hinaus entscheidend das Leben ihrer Beschäftigten beeinflussen, deren Einkommen und Lebensumstände, Zufriedenheit und Gesundheit, verwenden wir in diesem Buch ein erweitertes Effizienzkriterium, um zu zeigen, was gelungene Personalpraxis aus Sicht von Arbeitgebern und Arbeitnehmern ausmacht.

Paderborn, Trier und Augsburg, im März 2020

Martin Schneider, Dieter Sadowski, Bernd Frick und Susanne Warning

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	7
Inhaltsverzeichnis	9
Abbildungsverzeichnis	15
Tabellenverzeichnis	17
1 Einführung	21
1.1 Herr und Knecht? Das Beschäftigungsverhältnis	21
1.1.1 Was Arbeitnehmer von Robotern unterscheidet	21
1.1.2 Was aus den Besonderheiten der »Ressource Personal« folgt	23
1.1.2.1 Vieles ist nicht einmal klein gedruckt	23
1.1.2.2 Muss man Mitarbeiter hätscheln?	25
1.2 Verwirrende Muster der Personalpraxis	26
1.3 Vier Kontextfaktoren prägen die Personalpraxis	28
1.4 Der Mensch lebt nicht vom Brot allein	32
1.4.1 Warum Arbeitnehmerinteressen wichtig sind	32
1.4.2 Einkommen und Einkommensunterschiede	34
1.4.3 Wie zufrieden sind Arbeitnehmer?	36
1.4.4 Tödliche Nebenwirkungen von Arbeitslosigkeit	37
1.5 Ziele und Konzeption des Lehrbuchs	38
1.5.1 Grundannahmen: Wovon wir überzeugt sind	38
1.5.1.1 Menschen sind individuell rational	38
1.5.1.2 Der Arbeitsmarkt ist unvollkommen	39
1.5.1.3 Evidenzbasierte Wissenschaft ist praxisrelevant	39
1.5.2 Was Personalökonomie von Personalpolitik unterscheidet	40
1.5.3 Was die Leser lernen können	41
2 Theoretische und methodische Grundlagen	45
2.1 Wie komme ich zu institutionenökonomischen Modellen?	46
2.1.1 Erklären heißt Rätsel lösen	46
2.1.2 Der ökonomische und der soziologische Mensch	49
2.1.3 Ist der institutionenökonomische Modellmensch dumm und böse?	52
2.2 Wie prüfe ich Theorien mit Daten? Personalanalytik	55
2.2.1 Akademische und betriebliche Forschung	55
2.2.2 Forschen wie im Labor? Experimentaldesign und Experimente	57
2.2.3 Muster in Punktwolken erkennen: Regressionsanalyse	59
2.2.4 Ergebnisse verallgemeinern	61
2.3 Verdirbt ökonomische Wissenschaft die Personalpraxis?	63

3	Personalnachfrage: »Heuern und Feuern«?	67
3.1	Kurzfristige Personalnachfrage – nur Arbeit variabel	67
3.1.1	Der Analyserahmen: Arbeit, Kapital, Produktionsfunktion	67
3.1.2	Vollkommener Wettbewerb auf Produkt- und Arbeitsmarkt	69
3.1.3	Monopol: Ein einziges Unternehmen am Produktmarkt	70
3.1.4	Monopson: Ein einziges Unternehmen am Arbeitsmarkt	71
3.2	Langfristige Nachfrage – auch Kapital variabel	72
3.2.1	Substitutions- und Skaleneffekte	73
3.2.2	Zerstören Roboter wirklich Arbeitsplätze?	74
3.3	Einstellen und entlassen bei Anpassungskosten	78
3.3.1	Beschäftigte zu »horten« kann effizient sein	78
3.3.2	Empirische Befunde zur Personalnachfrage im Konjunkturverlauf	83
4	Personalgewinnung: Gesucht wird	89
4.1	Ansprache der Bewerber	89
4.2	Bewerber als unbekannte Wesen	91
4.3	Abbau asymmetrischer Information vor der Einstellung	93
4.3.1	Was kann der Bewerber tun?	93
4.3.1.1	Die Grundidee des Signaling	93
4.3.1.2	Ein Modell mit Bildung als Signal	95
4.3.2	Was kann der Arbeitgeber tun?	98
4.3.2.1	Screening und Selbstselektion	98
4.3.2.2	Mit verschiedenen Löhnen locken	99
4.3.2.3	Was sind gute Screening-Instrumente?	101
4.3.2.4	Wann lohnt sich der Einsatz von Screening-Instrumenten?	103
4.3.2.5	Mein Headquarter, mein Fuhrpark, mein Firmenjet: Arbeitgeber-Signaling	105
4.4	Auswahl heißt auch Nichtauswahl – Ungleichbehandlung	107
4.4.1	Dreimal Ungleichbehandlung, zweimal Diskriminierung	107
4.4.2	Ungleichbehandlung im Prozess der Personalgewinnung	109
4.4.3	Ungleichbehandlung – und jetzt?	111
5	Qualifizierung: Fit für den Job machen	115
5.1	Lernen als Investieren: Das persönliche Humankapital	115
5.2	Berufliche Qualifizierung: Wer soll zahlen?	120
5.2.1	Überall brauchbar: Allgemeines Humankapital	121
5.2.2	Nur in engem Rahmen brauchbar: Unternehmensspezifisches Humankapital	122
5.2.3	Lazear's Skill-Weights-Approach	124
5.3	Reality-Check: Wann wird in Bildung investiert?	126
5.3.1	Rent-Sharing bei unternehmensspezifischer Qualifizierung sichern	126
5.3.2	Wann Unternehmen doch allgemeine Qualifizierung finanzieren	128

5.3.3	Unternehmensfinanzierte duale Berufsbildung: Eine deutsche Irrationalität?	130
5.3.3.1	Kann Becker die Berufsausbildung in Deutschland erklären? ...	130
5.3.3.2	Ausbildung – ein Garten in Allgemeinbesitz	132
6	Entgeltformen: Fix oder variabel?	135
6.1	Wie sich Vergütungsschemata abbilden lassen	135
6.1.1	Lineares Vergütungsschema	135
6.1.1.1	Zielfunktionen von Arbeitnehmer und Arbeitgeber	135
6.1.1.2	Optimaler Vertrag, Stücklohn und Zeitlohn	140
6.1.2	Wenn das Ergebnis schwankt: Risiko	142
6.2	Immer der Karotte nach? Anreizsetzung im Modell	144
6.2.1	Ausgangssituation bei Risiko	145
6.2.2	Wie verhalten sich Arbeitnehmer und Arbeitgeber?	146
6.2.3	Was sagen die Ergebnisse?	148
6.3	Wie plausibel ist die Theorie? Empirische Evidenz	153
6.3.1	Risikoaversion und variable Vergütung	153
6.3.2	Variable Vergütung und Arbeitsergebnis	154
6.4	Nobody is perfect – but a team can be a disaster	157
6.5	Reflexion: Alles nur eine Frage der variablen Vergütung?	159
7	Höhe und Timing des Entgelts	163
7.1	Dauerhaft mehr als den Marktlohn zahlen	163
7.1.1	Was sind Effizienzlöhne?	163
7.1.2	Illustration des Anreizeffekts	165
7.1.3	Gibt es Effizienzlöhne?	167
7.2	Den erfahreneren Mitarbeitern mehr zahlen	169
7.3	Preise für eine Beförderung	172
7.3.1	Beförderungswettbewerbe sind Turniere	172
7.3.2	Illustration des Anreizeffekts	174
7.3.3	Gibt es Beförderungsturniere?	178
7.3.4	Beförderungsturniere umsetzen	180
7.4	Wann welches Vergütungsschema?	182
8	Leistungsbeurteilung: Arbeitnehmer benoten	185
8.1	Leistungsbeurteilung – warum und wie?	185
8.2	»You get what you pay for!«	188
8.2.1	Informationsprinzip: Mehr Indikatoren meist besser als einer	188
8.2.2	Vorsicht bei mehreren Aufgaben	190
8.3	Subjektive Beurteilungen in der Praxis	192
8.3.1	Verzerrungen: Nikolaus- und Benjamineffekte	192
8.3.2	Motivieren große Unterschiede in der Bewertung?	196

9	Entgeltdifferenzen: Ursachen und Folgen	201
9.1	Wovon das Entgelt abhängt und wie stark	201
9.2	Gender Pay Gap – Die Lohnlücke und ihre Gründe	204
	9.2.1 Mit Oaxaca-Blinder die Lohnlücke zerlegen	204
	9.2.2 Lohnlücken im Betrieb	208
9.3	Hohe und steigende Managergehälter	212
	9.3.1 Rolls Royce gegen Mini	212
	9.3.2 Sind Vorstandsgehälter maßlos oder angemessen?	213
9.4	Spiegelin an der Wand: Entgeltvergleiche und die Folgen	215
	9.4.1 Geld macht glücklich, das Geld anderer Leute unglücklich	215
	9.4.2 Folgen von Entgeltdifferenzen auf Arbeitnehmerebene	217
	9.4.3 Folgen von Entgeltdifferenzen auf Unternehmensebene	220
10	Partizipation und Arbeitsbeziehungen	225
10.1	Bürger nur nach Feierabend? Industrielle Demokratie	225
	10.1.1 Arbeitgeber sind keine Alleinherrscher	225
	10.1.2 Ryanair und SAP: Zwei gegensätzliche Beispiele	227
10.2	Brauchen Arbeitnehmer eine Interessenvertretung?	228
	10.2.1 Arbeitnehmer sind alleine zu schwach	229
	10.2.2 Vieles im Betrieb ist nur gemeinschaftlich zu regeln	230
	10.2.3 Sachkapitalisten und Humankapitalisten in einem Boot	230
10.3	Die betriebliche Mitbestimmung in Deutschland	232
	10.3.1 Mitbestimmung im Aufsichtsrat	232
	10.3.2 Gesetzliche und freiwillige Arbeitnehmervertretungen	234
	10.3.3 Betriebsräte als Stimme und Ohr der Arbeitnehmer	236
	10.3.3.1 Steigern Betriebsräte die Produktivität?	237
	10.3.3.2 Steigern Betriebsräte die Arbeitsproduktivität, senken aber die Gewinne?	239
	10.3.3.3 Warum werden so wenig Betriebsräte gegründet?	240
	10.3.4 Sollte Mitbestimmung gesetzlich verankert werden?	240
10.4	Die deutschen Arbeitsbeziehungen heute und morgen	243
	10.4.1 Vergleich mit anderen Ländern	243
	10.4.2 Wie geht es weiter?	245
11	Jobdesign und gute Arbeit	249
11.1	Jobdesign aus ökonomischer und psychologischer Sicht	249
	11.1.1 Produktivität durch Arbeitsteilung und Fließband	249
	11.1.2 Intrinsische Motivation durch erfüllende Aufgaben	251
11.2	Studien zu Veränderungen im Jobdesign	253
	11.2.1 Mehr Lehre – weniger Forschung	253
	11.2.2 Teamanreize gestalten	256

11.3	Wie bewerten Arbeitnehmer Aufgabenmerkmale?	259
11.3.1	Arbeitsplätze können zu anspruchsvoll sein	259
11.3.2	Zufriedenheit deutscher Arbeitnehmer	262
11.3.3	Wie glücklich macht Arbeit?	264
11.4	Computer sind doof? Digitalisierung und Jobdesign	265
12	Mitarbeiter binden und beschäftigungsfähig halten	267
12.1	Gekommen, um zu bleiben?	267
12.1.1	Dimensionen und Kennzahlen erfolgreicher Bindung	267
12.1.2	Wie können Arbeitgeber ihre Mitarbeiter binden?	270
12.1.3	Binden sich Arbeitgeber auch selbst?	273
12.2	Wie viel Bindung darf es sein?	276
12.3	Arbeitnehmer müssen beschäftigungsfähig bleiben	281
13	Managementqualität und Personalpraktiken	285
13.1	Produktiv durch »innovative« Personalpraktiken?	285
13.1.1	Mögliche Wirkungen von Best Practices	285
13.1.2	Befragungsstudien und Experimente	287
13.2	Neuere Methoden und Studien	291
13.2.1	In die Breite gehen: World Management Survey	291
13.2.2	In die Tiefe gehen: Fallstudien	294
13.3	Mehr Kooperation zwischen Wissenschaft und Praxis	298
	Literaturverzeichnis	301
	Stichwortverzeichnis	321
	Über die Autoren	323

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1.1:	Spaß im Job (Quelle: Kai Kühne)	33
Abb. 1.2:	Entwicklung des Reallohnindex von 1991 bis 2018 (Index = 100 im Jahr 2010; Quelle: eigene Berechnungen, Statistisches Bundesamt 2016, 2020a)	34
Abb. 1.3:	Arbeitszufriedenheit im Jahr 2010 im internationalen Vergleich (Quelle: eigene Darstellung mit Daten aus Mysíková/Večerník 2013, S. 544; Details zur Befragung bei www.europeansocialsurvey.org)	36
Abb. 1.4:	Harmonisierte Arbeitslosenquoten (in % der Erwerbspersonen) in ausgewählten OECD-Ländern im Jahresdurchschnitt 2019 (Quelle: eigene Darstellung mit Daten aus OECD 2020)	37
Abb. 2.1:	Homo Oeconomicus (Quelle: Kai Kühne)	50
Abb. 3.1:	Beschäftigungspolarisierung in Deutschland von 2011 bis 2016 (Quelle: eigene Darstellung nach Arntz u. a. 2018, S. 85)	77
Abb. 3.2:	Die Kündigungsentscheidung bei konjunkturellen Nachfrageschwankungen und festem Lohn (Quelle: eigene Darstellung nach Schellhaaß 1984, S. 151)	79
Abb. 3.3:	Heuern und Feuern (Quelle: Kai Kühne)	80
Abb. 3.4:	Veränderung des Bruttoinlandsprodukts und der Arbeitslosenquote vom 2. Quartal 2008 bis zum 2. Quartal 2009 im internationalen Vergleich (Quelle: eigene Darstellung nach Möller 2010, S. 327)	85
Abb. 4.1:	Signaling (Quelle: Kai Kühne)	94
Abb. 4.2:	Bildung als erfolgreiches und nicht-erfolgreiches Signal (Quelle: linke Abbildung: eigene Darstellung nach Ehrenberg/Smith 2015, S. 334; rechte Abbildung: eigene Darstellung)	98
Abb. 5.1:	Humankapital? (Quelle: Kai Kühne)	116
Abb. 5.2:	Unterschiede im Lebenszeiteinkommen zwischen Studium und Lehre/Berufsausbildung in verschiedenen Fachrichtungen (Quelle: eigene Darstellung nach Union Investment 2017, S. 29)	119
Abb. 5.3:	Erträge, Kosten und mögliche Finanzierung der allgemeinen Bildung (Quelle: eigene Darstellung nach Lazear/Gibbs 2015, S. 67)	122
Abb. 5.4:	Erträge, Kosten und mögliche Finanzierung bei unternehmensspezifischer Bildung (Quelle: eigene Darstellung nach Lazear/Gibbs 2015, S. 69)	123
Abb. 6.1:	Entgeltkomponenten (Quelle: eigene Darstellung)	137
Abb. 6.2:	Zeitliche Abfolge im Prinzipal-Agenten-Rahmen (Quelle: eigene Darstellung)	138
Abb. 6.3:	Nicht lineare Vergütungsschemata (Quelle: eigene Darstellung)	139
Abb. 6.4:	Shirking? (Quelle: Kai Kühne)	143
Abb. 6.5:	Zeitstruktur bei Moral Hazard (Quelle: eigene Darstellung)	146

Abb. 7.1:	Illustration der Senioritätsvergütung (Quelle: eigene Darstellung nach Lazear/Gibbs 2015, S. 277)	170
Abb. 7.2:	Dichtefunktionen der Normalverteilung (Quelle: eigene Darstellung)	177
Abb. 9.1:	Manager-to-worker-pay-Ratio (Quelle: Kai Kühne)	212
Abb. 9.2:	Gehaltsrelation der Vorstandsvorsitzenden zu Arbeitnehmern in ausgewählten Unternehmen des DAX® 30 im Jahr 2017 (Quelle: eigene Darstellung nach Weckes 2018, S.4)	213
Abb. 9.3:	Kaskadeneffekt (Quelle: Kai Kühne)	219
Abb. 9.4:	Verlauf der Beziehung zwischen Variationskoeffizient des Entgeltwachstums und Wertschöpfung (Quelle: eigene Darstellung nach Grund/Westergaard-Nielsen 2008, S. 494)	221
Abb. 9.5:	Einfluss der Entgeltungleichheit auf Unternehmensperformance in Abhängigkeit von der Technologieintensität (Quelle: eigene Darstellung nach Siegel/Hambrick 2005, S. 269)	223
Abb. 10.1:	Das Duale System der Interessenvertretung (Quelle: Kai Kühne)	241
Abb. 10.2:	Industrielle Demokratie und nationale Wettbewerbsfähigkeit (Quelle: eigene Darstellung nach Eurofound 2018, S. 32)	244
Abb. 10.3:	Industrielle Demokratie und Qualität der Arbeit (Quelle: eigene Darstellung nach Eurofound 2018, S. 32)	245
Abb. 11.1:	Das Job-Characteristics-Modell (Quelle: eigene Darstellung nach Hackman/Oldham 1980, S. 90).	251
Abb. 11.2:	Spezialist – Generalist (Quelle: Kai Kühne)	254
Abb. 12.1:	Selbstbindung bei Odysseus (Quelle: Kai Kühne)	274
Abb. 12.2:	Nachfrage nach Personalpraktiken (Quelle: eigene Darstellung nach Kaufman/Miller 2011, S. 541)	278
Abb. 13.1:	Verteilung der Managementqualität in deutschen Unternehmen im Jahr 2013 nach Größenklassen (Quelle: eigene Darstellung nach Broszeit u. a. 2019, S. e664).	293
Abb. 13.2:	Teilautonome Arbeitsgruppe (Quelle: Kai Kühne)	294

Tabellenverzeichnis

Tab. 1.1:	Bruttomonatsverdienst und Frauenanteil für ausgewählte Berufsgruppen im Jahr 2014 (Quelle: eigene Darstellung nach Statistisches Bundesamt 2020c)	35
Tab. 1.2:	Personalwirtschaft und andere Konzeptionen des Fachs (Quelle: eigene Darstellung)	41
Tab. 1.3:	Themen und zentrale Leitfragen des Lehrbuchs (Quelle: eigene Darstellung)	43
Tab. 2.1:	Implikationen verschiedener Modelle zur Erklärung betrieblicher Zusatzleistungen (Quelle: eigene vereinfachte Darstellung nach Backes-Gellner/Pull 1999)	49
Tab. 2.2:	Motivationsprobleme im Arbeitsvertrag (Quellen: eigene Darstellung nach Alewell 1994)	54
Tab. 2.3:	Logische Struktur eines Experiments mit Vorher-Nachher-Design (Quelle: eigene Darstellung nach Nienhüser/Krins 2005, S. 66 f.)	57
Tab. 3.1:	Substitutions- und Skaleneffekt bei Faktorpreisänderungen (Quelle: eigene Darstellung)	74
Tab. 3.2:	Instrumente, mit denen Arbeitgeber auf Konjunkturschwankungen reagieren (in % der Betriebe; Quelle: Daten des IAB-Betriebspanels, eigene Darstellung nach Hohendanner/Bellmann 2006, S. 243)	83
Tab. 3.3:	Anteil der Arbeitnehmer mit Betriebszugehörigkeitsdauern von mehr als zehn Jahren bzw. von einem Jahr bis drei Jahren in ausgewählten Ländern (Quelle: eigene Darstellung mit Daten von OECD 2018)	87
Tab. 3.4:	Elastizität der Beschäftigung in Bezug auf die Produktion in der Automobilindustrie Deutschlands und der USA 1974–1984, Branchendaten (Quelle: eigene Darstellung, Daten aus Abraham/Houseman 2010)	88
Tab. 4.1:	Vergleich von Stücklohn und Stundenlohn bei Safelite (Quelle: eigene Darstellung und eigene Berechnungen auf Basis von Lazear 2000, S. 1351 f.)	101
Tab. 4.2:	Validität einiger Auswahlverfahren im Vergleich (Quelle: eigene Darstellung nach Schmidt/Oh/Shaffer 2016, S. 65)	103
Tab. 4.3:	Rückmeldungen zu Bewerbungen nach Vorname sowie mit und ohne Arbeitszeugnisse (Quelle: eigene Darstellung nach Kaas/Manger 2012, S. 11)	110
Tab. 4.4:	Rückmeldungen zu Bewerbungen nach Geschlecht (Quelle: eigene Darstellung nach Booth/Leigh 2010, S. 237)	111
Tab. 6.1:	Arbeitseinsatz, Vergütung und Gewinn im einfachen Modell (Quelle: eigene Berechnungen)	149
Tab. 6.2:	Erwartete Vergütung und erwarteter Gewinn im Modell mit zwei Einsatzniveaus (Quelle: eigene Berechnungen)	152

Tab. 6.3:	Risiko und monetäre Konsequenzen (Quelle: eigene Darstellung der Ergebnisse nach Grund/Sliwka 2010, S. 10)	154
Tab. 6.4:	Stücklohn und Produktivität bei Safelite (Quelle: eigene Darstellung der Ergebnisse aus Lazear 2000, S. 1353)	156
Tab. 7.1:	Regressionsergebnisse zum Test des Shirking-Modells (Quelle: eigene Darstellung nach Ewing/Payne 1999, S. 430)	168
Tab. 7.2:	Determinanten der Beförderung (Quelle: eigene Darstellung nach DeVaro 2006, S. 729, 735)	179
Tab. 7.3:	Vergleich der Vergütungsschemata (Quelle: eigene Darstellung und Ergänzung nach Neilson 2007, S. 163)	183
Tab. 8.1:	Beurteilungsfehler (Quelle: eigene Darstellung nach Oechsler/Paul 2019, S. 398)	195
Tab. 8.2:	Regressionsergebnisse zur Erklärung der Bonuszahlungen durch Differenzierung (Quelle: eigene Darstellung nach Kampkötter/Sliwka 2018, S. 528)	197
Tab. 8.3:	Forced-Distribution-System und Output (Quelle: eigene Darstellung nach Berger/Harbring/Sliwka 2013, S. 59, 67)	199
Tab. 9.1:	Bestimmungsfaktoren des Einkommens: Ausgewählte Ergebnisse einer Verdienstfunktion nach Mincer, getrennt geschätzt für Männer und Frauen (Quelle: eigene Darstellung ausgewählter Ergebnisse nach Finke/Dumpert/Beck 2017, S. 50 f.)	203
Tab. 9.2:	Detaillierte Zerlegung des unbereinigten Gender Pay Gap (Quelle: eigene vereinfachte Darstellung der Ergebnisse aus Finke/Dumpert/Beck 2017, S. 53)	207
Tab. 9.3:	Struktur der Vorstandsvergütungen in den Dax-30-Unternehmen im Jahr 2016 (Quelle: eigene Darstellung nach PwC 2018, S. 20)	214
Tab. 10.1:	Die wichtigsten Beteiligungsrechte des Betriebsrats nach BetrVG (Quelle: eigene Darstellung nach Müller-Jentsch 2017, S. 51)	235
Tab. 10.2:	Verbreitung von Betriebsräten und anderen Mitarbeitervertretungen nach Betriebsgrößenklassen im Jahr 2013 (Quelle: eigene Darstellung nach Ertel/Hirsch/Schnabel 2017, S. 306, Daten des IAB-Betriebspanels)	236
Tab. 10.3:	Zeitlich verzögerte Beziehung zwischen Vorhandensein eines Betriebsrats und Arbeitsproduktivität (Quelle: eigene Darstellung nach Mueller/Stegmaier 2017a, S. 384)	239
Tab. 10.4:	Merkmale kollektiver Arbeitnehmervertretung in europäischen Ländergruppen (Quelle: eigene Darstellung mit Daten von van den Berg u. a. 2013, S. 13, und Eurofound 2018)	243
Tab. 11.1:	Dimensionen und Merkmale des Work Design Questionnaire (Quelle: eigene Darstellung mit Inhalten aus Morgeson/Humphrey 2006)	259

Tab. 11.2:	Arbeitsbedingungen und Indikatoren der Arbeitszufriedenheit (Quelle: eigene Schätzungen unter Verwendung der Daten des DGB-Index »Gute Arbeit« aus den Jahren 2012 bis 2017)	263
Tab. 12.1:	Messung der drei Arten von Humankapital (Quelle: eigene Darstellung nach Flore/Schneider 2017, S. 46).....	271
Tab. 12.2:	Bedeutung verschiedener Beschäftigungsformen 1991 und 2018 (in Millionen; Quelle: eigene Darstellung nach Statistisches Bundesamt 2019, S. 364)	276
Tab. 12.3:	Determinanten der Pro-Kopf-Ausgaben für Personalpraktiken (Quelle: eigene Darstellung nach Kaufman/Miller 2011, S. 549 f.).....	279
Tab. 13.1:	Geschätzter Einfluss von Prämienlohn und Gruppenarbeit auf Produktmenge und -qualität in einem Stahlunternehmen (Quelle: eigene Darstellung der Ergebnisse aus Frick/Goetzen/ Simmons 2013, S. 217)	296

1 Einführung

LEITFRAGEN

- Was ist das Besondere an der »Ressource Personal«?
- Warum unterscheiden wir »Arbeitsvertrag« und »Beschäftigungsverhältnis«?
- Welche personalwirtschaftlichen Entscheidungen treffen Unternehmen heute typischerweise?
- Was behandelt das Lehrbuch und welche didaktischen Ziele verfolgt es?

Personal ist nur eine der vielen Ressourcen von Unternehmen – wieso gibt es eigene Lehrbücher für Personalwirtschaft? Erstens haben Arbeitskräfte anders als Maschinen ihren eigenen Willen und können daher nicht zur Arbeit gezwungen werden. Zweitens sind die meisten Tätigkeiten in Unternehmen anspruchsvoll und erfordern beträchtliche Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten. Man kann dafür keine Tagelöhner anstellen, die keine Gelegenheit haben, sich einzuarbeiten. Aufgrund dieser Besonderheiten organisieren Unternehmen Arbeit meist in Form von langfristigen Beschäftigungsverhältnissen, in deren Rahmen Arbeitgeber und Arbeitnehmer kooperieren, aber auch Konflikte austragen. Diese Besonderheiten stellt das einführende Kapitel dar, um dann die Annahmen, Ziele und Konzeption des Lehrbuchs zu begründen. Das Buch zielt darauf ab, personalwirtschaftliche Muster ökonomisch zu erklären und zu bewerten, und zwar aus Sicht von Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Es vermittelt hierzu ein Verständnis der institutionenökonomischen Theoriebildung und der empirischen Forschung (Personalanalytik) – und damit die Grundlagen einer evidenzbasierten Personalpraxis.

1.1 Herr und Knecht? Das Beschäftigungsverhältnis

1.1.1 Was Arbeitnehmer von Robotern unterscheidet

Arbeitgeber und Arbeitnehmer verfolgen unterschiedliche Ziele, wenn sie einen Arbeitsvertrag schließen und damit ein Beschäftigungsverhältnis eingehen. Als *Arbeitgeber* beschäftigen Unternehmen Arbeitskräfte, um Güter und Dienstleistungen zu erstellen, die am Markt eine Wertschöpfung erbringen und Gewinne abwerfen. Sie kombinieren hierzu Arbeitsleistungen mit anderen Produktionsfaktoren. *Arbeitnehmer* möchten mit dem Beschäftigungsverhältnis ein Einkommen erzielen, und sie legen auf gute Arbeitsbedingungen und häufig auch auf eine erfüllende Tätigkeit Wert.

Damit haben Arbeitgeber und Arbeitnehmer teils überlappende, teils konkurrierende Interessen. Gemeinsam sind sie an einer hohen Wertschöpfung und am Fortbestand des Unternehmens interessiert. Arbeitnehmer müssen sich für die Ziele des Unternehmens einsetzen, damit überhaupt Umsatz entsteht, aus dem Gehälter gezahlt werden können. Arbeitnehmer engagieren sich auch aus Eigeninteresse. Konflikte bestehen vielfach bei der Höhe der Gehälter und bei dem, was der Arbeitgeber dem Arbeitnehmer an körperlichen und geistigen Belastungen zumuten darf. Unternehmen ohne derartige Interessenkonflikte sind kaum vorstellbar. Insgesamt ist das Beschäftigungsverhältnis geprägt von Kooperation und Konflikt.

Besonderheiten
von Arbeitsleis-
tungen

Personal hebt sich von anderen Produktionsfaktoren des Unternehmens dadurch ab, dass Arbeitsleistungen *an die Person des Anbieters gebunden* sind und dass diese Person eigene Interessen verfolgt (Neus 2018, S.237). Daher kann man einen Arbeitnehmer nicht mieten oder kaufen, sondern nur dessen Arbeitsleistung. Sie ist definiert als die Verrichtung einer bestimmten vereinbarten Arbeitsaufgabe. Damit gilt auch: Anders als die Leistung eines Roboters hängt die Arbeitsleistung vom Willen des Arbeitnehmers ab. Arbeitnehmer müssen dazu motiviert sein, sich einzusetzen; sie können vielleicht bedroht, aber letztlich nicht zur Leistungserbringung gezwungen werden.

Aus der Personengebundenheit folgen zwei weitere Besonderheiten (Neus 2018, S. 238 f.). Personal ist erstens *heterogener* als andere Ressourcen, denn Arbeitskräfte sind verschieden in ihren Kenntnissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten. Wenn Arbeitgeber mehrere Computer eines bestimmten Typs anschaffen, können sie davon ausgehen, dass deren technische Daten wie Schnelligkeit und Belastbarkeit gleich sind. Jeder Arbeitnehmer, den man einstellt, ist jedoch anders.

Die Ressource Personal ist zweitens *weniger mobil* als andere Faktoren: Arbeitnehmer können oft nicht ohne Kosten zu einem anderen Unternehmen wechseln. Erstens erwerben Arbeitnehmer Kenntnisse und Fertigkeiten, die sie nur im aktuellen Unternehmen einsetzen können. Diese würden verloren gehen, wenn die Mitarbeiter das Unternehmen verließen. Die Arbeitnehmer knüpfen zudem soziale Kontakte im Unternehmen und in dessen Umfeld. Wenn sie den Wohnort, das Unternehmen oder auch nur die Abteilung wechselten, würde dies häufig hohe psychische und soziale Kosten verursachen.

Personengebundenheit der Arbeitsleistung, Heterogenität und geringe Mobilität – bei der Nachfrage der Arbeitgeber nach dem Faktor Personal gilt offensichtlich das, was Max Frisch in den 1960er-Jahren über italienische »Gastarbeiter« sagte: »Man hat Arbeitskräfte gerufen, und es kommen Menschen« (Frisch 1967, S.100). Dass der Faktor Personal so besonders ist und sich nicht mit Robotern oder anderen Ressourcen vergleichen lässt, hat wichtige Folgen, wie wir aus einer vertrags- und einer ressourcenökonomischen Perspektive beleuchten.

Hintergrund

Humankapital

Der zentrale Begriff für eine ökonomische Analyse der Personalwirtschaft ist der des »**Humankapitals**«. Er ist von Becker (1962, 1975) in die Arbeitsökonomie und von Sadowski (1980) in die deutsche Personalwirtschaft eingeführt worden. Das Humankapital gründet in den Kenntnissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten, die Arbeitnehmer nutzen können, um Einkommen zu erzielen. Es lässt sich als ein Vermögen oder Kapital verstehen: Es ist produktiv, aber es muss zunächst durch Lerninvestitionen allmählich gebildet und ständig instand gehalten werden. Es ist insofern human, als es mit der Person untrennbar verbunden ist. Viele NichtökonomInnen finden den Begriff offenbar anstößig. Sprachwissenschaftler haben »Humankapital« zum »Unwort des Jahres« 2003 erkoren. Sie kritisierten »Humankapital« dafür, dass es »die primär ökonomische Bewertung aller denkbaren Lebensbezüge« fördere und die komplexe Frage nach dem Wert des Menschen eindimensional in »Euro und Cent« berechne (Janich o.J.). Tatsächlich vergleicht das Humankapital das Einkommenspotenzial der persönlichen Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten, nicht die Menschen selbst mit einem Investitionsobjekt. Der Vergleich eröffnet wichtige Einsichten, wie wir vor allem in Kap. 5, aber auch an anderen Stellen im Lehrbuch verdeutlichen werden.

1.1.2 Was aus den Besonderheiten der »Ressource Personal« folgt

1.1.2.1 Vieles ist nicht einmal klein gedruckt

Die vertragstheoretische Sicht der Ökonomik zeigt seit Oliver Williamson (1975), wie ökonomische Tauschbeziehungen geregelt werden. Dabei erweitert er die Analyse von Ronald Coase (1937), der Markt und Hierarchie als zwei Koordinationsformen untersuchte. Den Arbeitsvertrag oder das Beschäftigungsverhältnis sieht Williamson als ein Beispiel für eine Koordinationsform zwischen den Extremen: Das Beschäftigungsverhältnis hat Elemente von beidem, es ist aber weder ganz Markt noch ganz Hierarchie.

Ein **Markt**, wie ihn sich Ökonomen in Reinform vorstellen, wäre nur möglich, wenn die Beteiligten einen *vollständigen Vertrag* abschließen könnten. Er regelt lückenlos und abschließend alle Details von Leistung und Gegenleistung, sodass die Vertragsparteien zu jeder Zeit ihre Rechte und Pflichten kennen. Die Leistung, die Arbeitnehmer im Arbeitsvertrag zu erbringen haben, ist die Arbeitsleistung: die persönliche Erbringung einer

Das Beschäftigungsverhältnis ist weder ganz Markt noch ganz Hierarchie

bestimmten Dienstleistung, nämlich der Arbeit, an einem mit dem Arbeitgeber vereinbarten Ort. Ein Tausch dieser Leistung kann aufgrund der Besonderheiten der Ressource Personal im Allgemeinen nicht rein marktmäßig erfolgen.

Es gibt allerdings Beispiele von Arbeitsverträgen, die der Vorstellung eines vollständigen Vertrags nahekommen. Ein historischer Fall ist die Tagelöhneri in Häfen: Gelegenheitsarbeiter wurden oft für das Löschen von Schiffsloadungen für ein paar Stunden täglich neu angeheuert (Grüttner 1984, S. 30–37). Bei der Tagelöhneri ist der Arbeitsvertrag fast vollständig, weil die Arbeitnehmer nur einfache Fertigkeiten brauchen und die Arbeitsleistung leicht zu beobachten ist. Für die überwiegende Zahl von Arbeitsverträgen ist die vereinbarte Arbeitsleistung aber schwer beschreib- und beobachtbar, weil die Arbeitskräfte gut ausgebildet sein müssen und sich am Arbeitsplatz weitere Fertigkeiten und Kenntnisse aneignen. Aus diesem Grund erstreckt sich ein Arbeitsvertrag in aller Regel über einen längeren Zeitraum und lässt viele Details offen. Diese werden erst geklärt, während der Vertrag bereits erfüllt wird. Hieraus entsteht eine langfristige, nur teilweise schriftlich festgehaltene Beziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer, die man »Beschäftigungsverhältnis« nennt.

Auf einem Markt tauschen die Teilnehmer eine Leistung gegen einen Preis: Der Arbeitgeber fragt eine Arbeitsleistung nach, die der Arbeitnehmer erbringt, indem er sich anstrengt und sein Leistungsvermögen einbringt. Hierfür zahlt ihm der Arbeitgeber einen Preis, ein Entgelt. Bei der alternativen Koordinationsform, der **Hierarchie**, kontrolliert ein Eigentümer eine Ressource. Der Arbeitsvertrag enthält wichtige Elemente von Hierarchie, denn er schafft auch ein Herrschaftsverhältnis (Simon 1951), das im Direktionsrecht gründet: Der Arbeitgeber darf dem Arbeitnehmer Anweisungen geben, was zu tun ist, und der Arbeitnehmer ordnet sich dem Arbeitgeber unter, indem er die Anweisungen befolgt. Dieses Herrschaftsverhältnis hat Vorzüge. Der Arbeitgeber darf die künftigen Arbeitsinhalte, die er ohnehin kaum vorhersehen kann, weitgehend offenlassen. Der Arbeitnehmer fügt sich den Anweisungen des Arbeitgebers freiwillig, wenn er ein entsprechendes Gehalt bekommt und wenn es ihm gleich ist, welche der denkbaren Arbeitsaufgaben er übernehmen muss. Problematisch wird das Herrschaftsverhältnis bei Interessenkonflikten, wenn zum Beispiel Aufgaben anfallen, die der Arbeitnehmer nicht übernehmen möchte. Er kann die Leistung dann verweigern oder die Aufgabe nachlässig ausführen. Dieser Fall zeigt: Der Arbeitsvertrag stellt kein uneingeschränktes Herrschaftsverhältnis her; der Arbeitnehmer kann sich Anweisungen entziehen. Insofern muss der Arbeitsvertrag immer wieder neu ausgehandelt werden. Er begründet somit keine Hierarchie in Reinform, denn diese setzt Eigentum voraus und würde letztlich Sklaverei bedeuten.

Hintergrund

Arbeitsvertrag aus historischer und rechtlicher Sicht

Der Arbeitsvertrag, in dem Mitarbeiter weisungsgebunden, aber prinzipiell freiwillig eine Arbeitsleistung im Betrieb erbringen, ist im 19. Jahrhundert entstanden. Er löste andere Formen von Arbeit, etwa die Leibeigenschaft oder die in Zünften geregelte selbstständige Arbeit, sukzessive ab. Der Arbeitsvertrag nimmt heute in Deutschland die rechtliche Form eines abhängigen Dienstvertrags gemäß § 611 I Bürgerliches Gesetzbuch (BGB) an. Hier tauschen die Parteien ein Entgelt gegen die Bereitstellung eines Dienstes, nämlich die Arbeitsleistung, ohne das Arbeitsergebnis oder die genaue Art der Leistungserstellung festzulegen. Der Arbeitsvertrag lässt die meisten Details wie die konkreten Aufgaben, tatsächlichen Arbeitszeiten, Lohnsteigerungen und Beförderungen offen, weshalb der Arbeitsvertrag auch als »Wundertüte« bezeichnet worden ist (Birk 1973, S. 60). Eine Alternative zum Arbeitsvertrag ist der Werkvertrag nach § 631 BGB, bei dem der Leistungserbringer ein bestimmtes Arbeitsergebnis schuldet, bei dem nicht geregelt ist, wie er es zustande bringt.

Für die Ausgestaltung des Beschäftigungsverhältnisses kommt dem Arbeitsrecht eine große Bedeutung zu, denn Recht verleiht oder beschränkt Anweisungsrechte und Verhandlungsmacht. Aber das Recht setzt nur einen Rahmen. Bei der Ausfüllung des Arbeitsvertrags sind auch die Erwartungen der Vertragsparteien wichtig, die nirgendwo schriftlich festgehalten sind.

1.1.2.2 Muss man Mitarbeiter hätscheln?

Einen zweiten Blick auf die Besonderheiten des Faktors Personal erlaubt die ressourcenbasierte Sicht des Unternehmens. Sie stellt nicht auf einzelne Vertragsbeziehungen ab, sondern auf die Ausstattung mit Ressourcen. Im Kern wird argumentiert: Unternehmen sind dann besonders erfolgreich, wenn sie seltene und schwer imitierbare Ressourcen über einen längeren Zeitraum exklusiv nutzen können (Peteraf 1993; Schneider 2008). Das Humankapital ist eine solche Ressource: Unternehmensspezifische Qualifikationen der Belegschaft können zur Quelle von Wettbewerbsvorteilen werden. Eine weitere Quelle sind gut einstudierte Abläufe. Sie erlauben dem Unternehmen, die anderen Ressourcen besser miteinander zu kombinieren und so längerfristig höhere Gewinne zu erzielen als konkurrierende Unternehmen. In Analogie zum Humankapital lässt sich hier von »Organisationskapital« sprechen (Sadowski/Ludewig 2004; Ludewig/Sadowski 2009).

Spezifisches Humankapital und Organisationskapital können deshalb eine strategische Ressource sein, weil andere Unternehmen diese nur schwer imitieren können (Schneider 2001; Dierickx/Cool 1989). Beide Ressourcen können Unternehmen nicht kaufen, sondern sie müs-

Humankapital und Organisationskapital als strategische Ressourcen

sen sie selbst hervorbringen und entwickeln: durch individuelles Lernen und das Einüben von Abläufen in den verschiedenen Arbeitsteams. Allerdings ist Personal auch schwieriger »zu handhaben« als andere Ressourcen:

Like human assets, an oil field may be a strategic asset.

However, once acquired, an oil field

- 1. Cannot quit and move to a competing firm.*
- 2. Cannot demand higher or more equitable wages.*
- 3. Cannot reject the firm's authority or be unmotivated.*
- 4. Need not be satisfied with supervision, coworkers, or advancement opportunities.*

Russell W. Coff

Die im Zitat (Coff 1997, S.364f.) angesprochenen Probleme entstehen aus den bekannten Gründen: Personengebundenheit der Arbeitsleistung und die daraus resultierende Mischung aus Kooperation und Konflikt. Damit führt der ressourcenökonomische Blick zu einem wichtigen Befund: Weil Humankapital und Organisationskapital so schwer aufzubauen sind, eignen sie sich besonders als strategische Ressourcen. Denn wenn es einfach wäre, sie zu kaufen oder zu erstellen, wären sie überall zu finden und daher nicht mehr strategisch bedeutsam.

1.2 Verwirrende Muster der Personalpraxis

Aus vertragsökonomischer Sicht müssen Arbeitgeber Vertragstypen wählen und das Beschäftigungsverhältnis ständig neu mit Inhalt füllen. Aus ressourcenökonomischer Sicht müssen sie strategische Ressourcen, die im Personal begründet liegen, identifizieren, aufbauen und gegen Konkurrenten verteidigen. Wie machen sie das typischerweise? Im Folgenden werden aktuelle Personalpraktiken zu vier Handlungsmustern zusammengefasst.

Schlank und agil werden

Unternehmen wollen heute schlank, anpassungsfähig, flexibel und agil sein, um so schnell auf neue Marktbedingungen reagieren zu können. Sie versuchen zum Beispiel, die Personalkosten schnell an den wechselnden Bedarf an Arbeit anzupassen. Sie haben zudem in den 1990er-Jahren mit Downsizing und Outsourcing begonnen. »Downsizing« meint einen Personalabbau, der zu dauerhaft niedrigeren Personalkosten bei derselben Arbeitsleistung führt. »Outsourcing« bedeutet, dass Unternehmen bestimmte Leistungen zukaufen und nicht mehr intern erstellen. Daher gehen Unternehmen nicht mehr so oft unbefristete Arbeitsverträge ein, sodass heute Formen atypischer Beschäftigung wie Freelancer und Freiberufler, Leiharbeitnehmer und befristet Beschäftigte bedeutsamer sind.

In die Welt gehen

Eine Alternative zum Outsourcing ist die Verlagerung der Produktion ins Ausland. Exportstarke Unternehmen verschieben ihre Produktion zum Teil dorthin, wo sie ihre Produkte absetzen. Daneben nutzen sie jedoch auch Regionen, die aufgrund eines niedrigen Entgelt-niveaus attraktive Produktionsstandorte sind. Dabei kann das schon angesprochene Outsourcing auch international erfolgen. Die globale Arbeitsteilung in Form von Produktionsverlagerungen und grenzüberschreitendem Outsourcing ist inzwischen so verbreitet, dass man von einer »Fragmentierung« spricht. Die gesamte Wertschöpfung wird in viele kleine Schritte zerlegt und jeder dieser Schritte wird am jeweils günstigsten Produktionsstandort ausgeführt – und das muss eben nicht immer Deutschland sein (siehe Morasch/ Bartholomae 2017, S. 284 ff.).

Die klügsten Köpfe bekommen

Arbeitgebern fällt es heute oft schwer, ihren Bedarf an gut ausgebildeten Arbeitskräften zu decken. Sie reagieren mit Employer Branding: Sie versuchen eine Marke als Arbeitgeber zu schaffen, die vor allem junge Menschen anzieht. Sie verbessern zudem die Arbeitsbedingungen, etwa durch eine ansprechende architektonische Arbeitsumgebung, flexible Arbeitszeiten und Heimarbeit, um Beschäftigte zu binden. Um diese Vorzüge zu kommunizieren, nutzen Arbeitgeber soziale Medien und nehmen an Arbeitgeberrankings teil. Arbeitgeber versuchen auch, Personen zu aktivieren, die früher weniger häufig erwerbstätig waren, etwa Personen in Erziehungszeit oder im Rentenalter, und sie rekrutieren mehr Beschäftigte aus dem Ausland.

... und sie teilhaben lassen

Arbeitgeber räumen ihren Arbeitnehmern heute oft mehr Selbstständigkeit und Verantwortung am Arbeitsplatz ein. Sie haben das früher schon durch Aufgabenerweiterung (Jobenlargement) und Aufgabenanreicherung (Jobenrichment) getan. Doch heute kommt hinzu, dass ganze Hierarchieebenen im Unternehmen gestrichen und Arbeitnehmer stärker in die Verantwortung genommen werden. Dies geht mit einer veränderten Arbeitsorganisation einher, bei der die Arbeit häufig in Projekten erfolgt, in denen die Teammitglieder sich weitgehend selbst organisieren. Dieses »Empowerment« soll die Arbeitnehmer motivieren und ermöglicht es, schneller und individueller auf Kundenwünsche zu reagieren. Hinzu kommt: Arbeitnehmer erwarten heute, dass sie sich einbringen können. Es ist offen, ob diese Veränderungen die Unternehmen nachhaltig demokratisieren werden.

Die Handlungsmuster sind auf den ersten Blick paradox, doch offenbar müssen Arbeitgeber mehrere Probleme gleichzeitig lösen. Einerseits bemühen sie sich darum, begehrte Fachkräfte zu finden und sie durch gute Arbeitsbedingungen und interessante Tätigkeiten im Unternehmen zu halten. Andererseits streben sie danach, flexibel und agil zu bleiben,

indem sie Kapazitäten auslagern und Beschäftigungsverhältnisse in andere Vertragsformen umwandeln – mehr Bindung knapper Fachkräfte einerseits, der Verzicht auf Bindung andererseits.

Personalwirtschaft ist eine strategische Funktion im Unternehmen

Die Personalwirtschaft bedarfsgerecht zu differenzieren und so den widersprüchlichen Anforderungen gerecht zu werden, erfordert unternehmerische Entscheidungen: zu neuen Arbeitsorganisationen, zu Investitionen in eine Arbeitgebermarke und zur Schaffung flexibler Beschäftigungsformen. Dies zu entscheiden, ist keine operative, sondern eine strategische, also weitreichende und für die Realisierung der Unternehmensziele wichtige Aufgabe. Folglich muss die Personalwirtschaft als eine strategische Funktion im Unternehmen betrachtet werden (Ulrich/Dulebohn 2015). Das bedeutet, dass wichtige personalwirtschaftliche Entscheidungen von der Unternehmensleitung getroffen werden und Personalabteilungen unternehmerisch denken sollten.

1.3 Vier Kontextfaktoren prägen die Personalpraxis

Im Verlauf des Lehrbuchs wird es darum gehen, solche Muster personalwirtschaftlicher Entscheidungen zu erklären. Eine wichtige Einsicht ist, dass die Arbeitgeber ihre Entscheidungen an sich wandelnde externe Faktoren anpassen müssen: an unterschiedliche Marktbedingungen, neue Technologien, verschiedene Rechtsregeln und gesellschaftliche Normen und Werte. Ähnlich wie für die Handlungsmuster sollen auch hier aktuelle Tendenzen in groben Zügen skizziert werden.

Vier Kontextfaktoren der Personalwirtschaft

Märkte

Auf Produktmärkten mit gestiegenem Wettbewerb sind Unternehmen gezwungen, auch ihre Arbeitskosten schärfer zu kalkulieren. Auf globalisierten Finanzmärkten können Unternehmen nicht mehr mit geduldigem Finanzkapital rechnen, sondern sind schärferen Renditeforderungen ausgesetzt. Das beeinflusst die Personalpraxis ebenfalls. Der deutsche Arbeitsmarkt wird sich zudem in den kommenden Jahren stark verändern. Das Maß für das potenzielle Angebot an Arbeitskräften ist die Zahl der Erwerbspersonen, also der in Deutschland lebenden Menschen im Alter von 20 bis unter 67 Jahren. Sie wird aufgrund schwächerer Geburtenjahrgänge deutlich sinken, auch wenn die genaue Entwicklung schwer vorherzusehen ist, weil sie stark davon abhängt, wie viele Menschen zu- und abwandern. Das Statistische Bundesamt prognostiziert in einer Modellrechnung, dass die Zahl der Erwerbspersonen von 51,8 Millionen im Jahr 2020 auf 48,4 im Jahr 2030 und auf 44,8 Millionen im Jahr 2040 zurückgehen wird (Statistisches Bundesamt 2019a). Diese Entwicklung wird den Fachkräftemangel, der bis vor Kurzem nur in wenigen Berufen spürbar war (Brenke 2010), deutlich verschärfen. Zudem verändert sich das Arbeitsangebot durch eine stärkere Akademisierung. Seit dem Jahr 2011 liegt die Zahl der Studienanfänger bei