

# HRM *Basics*

Zentrale Arbeitsfelder und  
Theorien des Personalmanagements

Bruno Staffelbach



**Vahlen**

2. Auflage

## HRM Basics



# **HRM Basics**

Zentrale Arbeitsfelder und Theorien  
im Personalmanagement

von

Prof. Dr. Bruno Staffelbach

2. überarbeitete und erweiterte Auflage

Verlag Franz Vahlen München

**Prof. Dr. Bruno Staffelbach** ist Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre, Direktor des Centers für Human Resource Management (CEHRM) und Rektor der Universität Luzern. Zuvor war er Inhaber des Lehrstuhls für Human Resource Management und Präsident des Executive MBA der Universität Zürich. Zudem ist er Board-Mitglied des Institutes für Führung und Personalmanagement der Universität St. Gallen und Mitglied im Editorial Board des *German Journal of Human Resource Research* sowie des *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*. Prof. Staffelbach ist außerdem Mitglied des Vorstandes des Internationalen Komitees des Roten Kreuzes und ehem. Brigadekommandant der Schweizer Armee.

ISBN Print: 978 3 8006 5151 1

ISBN ePDF: 978 3 8006 6379 8

ISBN ePub: 978 3 8006 6380 4

© 2021 Verlag Franz Vahlen GmbH, Wilhelmstr. 9,  
80801 München

Satz: Fotosatz Buck

Zweikirchener Str. 7, 84036 Kumhausen

Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH

Am Fliegerhorst 8, 99947 Bad Langensalza

Umschlaggestaltung: Ralph Zimmermann – Bureau Parapluie

Bildnachweis: © ag visuell – fotolia.com



Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier  
(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

## Einleitung

Ohne Menschen sind Unternehmen einfach Büroräume, Infrastrukturen und Einrichtungen, und Betriebe ohne Menschen reduzieren sich auf Fabrikhallen, Maschinenparks und Fahrzeugflotten. Erst Menschen machen Betriebe und Unternehmen zu dem, was sie sind: zu Institutionen der Wertschöpfung und zu Orten des Lebens. Menschen tragen und prägen die Strategien von Unternehmen, sie leben den Geist und den Stil des Hauses und sie bestimmen den Erfolg von Gruppen, Abteilungen und Projekten. Umgekehrt sind die Betriebe und Unternehmen auch für die Menschen wichtig. Sie sind Grundlage für ihr Einkommen und es sind Orte, wo gearbeitet, geleistet und geführt wird, wo Menschen hoffen, leiden und sich freuen, wo Chancen und Risiken entstehen und wo gegeben und genommen, gelehrt und gelernt und berechnet und vertraut wird.

Wenn die Menschen in Betrieben – die Human Resources – so wichtig sind, dann muss es ihr Management erst recht sein. Was aber heißt Human Resource Management (HRM) bzw. Personalmanagement? Die Einen verstehen das HRM als eine Summe von Maßnahmen, um Menschen für betriebliche Zwecke zu gewinnen, zu belohnen und auszubilden. Im Zentrum steht dann die Frage, wie man auswählen, belohnen und trainieren soll. Andere versuchen das HRM über die Menschen zu verstehen, um die es letztlich geht. Dabei interessiert sie, wie, warum und wozu Menschen in Betrieben und Unternehmen so ticken wie sie ticken. In beiden Auffassungen ist das HRM oder das Personalmanagement nicht einfach das, was die Personalabteilung tut. Das HRM bzw.

das Personalmanagement ist eine Führungsaufgabe. Sie ist zu wichtig, um sie der Personalabteilung alleine zu überlassen.

In der vorliegenden Einführung geht es um zentrale Aufgabefelder und Theorien im Human Resource Management. Dabei ist es nicht so, dass Theorien das Privileg von Wissenschaftlern sind. Auch Praktiker haben ihre Theorien bzw. ihre Vorstellungen davon, wie ihre Welt „funktioniert“. Die Publikation richtet sich deshalb an verschiedene Gruppen: an Studierende von Universitäten und Fachhochschulen, an Entscheidungsträger in Wirtschaft und Verwaltung und an alle, die sich mit grundlegenden Inhalten, Sichtweisen und Praktiken des HRM vertraut machen wollen.

Herausgewachsen ist diese Publikation aus einer einführenden Vorlesung für Studierende der Wirtschaftswissenschaften an den Universitäten Zürich und Luzern. Allen Assistierenden und Studierenden, die mir dabei geholfen haben, danke ich, insbesondere Frau Dr. Eva-Maria Aulich, Frau Dr. Manuela Morf, Frau Dr. Susanne Mehr, Frau Verena Braun, BA UZH und Frau Naemi Jacob, MSc. Herrn Dennis Brunotte danke ich für das Lektorat und für die gute Zusammenarbeit mit dem Verlag.

Luzern, Januar 2021

*Prof. Dr. Bruno Staffelbach*

# Inhaltsverzeichnis

Einleitung .....	V
<b>Teil 1: Fokus und Ansätze .....</b>	<b>1</b>
1 Human Resources .....	2
1.1 Menschen und ihre Arbeit .....	3
1.2 Menschen- und Arbeitsbilder .....	5
1.3 Die besondere Stellung des Menschen im Unternehmen .....	8
2 Human Resource Management (HRM) in der Praxis ..	10
2.1 Aufgaben – Die inhaltliche Dimension des HRM. . .	11
2.2 Träger – Die organisatorische Dimension des HRM.	12
2.3 Segmente – Die Zielgruppen des HRM .....	13
2.4 Wert und Wirkung des HRM. ....	15
3 Wissenschaftliche Konzeptionen .....	16
3.1 HRM aus der Sicht der Ingenieurwissenschaften: Scientific Management .....	17
3.2 HRM aus der Sicht der Psychologie: Human Relations .....	19
3.3 HRM aus der Sicht der Ökonomie: Anreize und Beiträge .....	22



<b>Teil 2: Motivation und Arbeitszufriedenheit</b> . . . . .	25
1 Individuelle Handlungslage . . . . .	26
1.1 Die Macht der Situation . . . . .	26
1.2 Persönliche Voraussetzungen . . . . .	28
1.3 Motivation . . . . .	29
2 Motivationsquellen . . . . .	31
2.1 Individuelle Valenzen . . . . .	31
2.2 Persönliche Erwartungen . . . . .	36
2.3 Eigenes Selbstvertrauen . . . . .	41
2.4 Subjektives Gerechtigkeitsempfinden . . . . .	42
3 Arbeitszufriedenheit . . . . .	44
3.1 Formen . . . . .	44
3.2 Diagnostik . . . . .	46
4 Motivationsforschung . . . . .	47
4.1 Extrinsische und intrinsische Motivation . . . . .	48
4.2 Ökonomie und Psychologie . . . . .	49
 <b>Teil 3: Arbeitsgestaltung und -bewertung</b> . . . . .	 51
1 Arbeitsgestaltung . . . . .	52
1.1 Modern Times . . . . .	53
1.2 Merkmale motivierender Arbeitsgestaltung . . . . .	55
1.3 Gestaltungsparameter . . . . .	60
1.4 Arbeitssicherheit . . . . .	64
2 Arbeitsbewertung . . . . .	66
2.1 Anforderungsprofile . . . . .	67
2.2 Verfahren der Arbeitsbewertung . . . . .	71
2.3 Gleicher Lohn für gleichwertige Arbeit . . . . .	74

<b>Teil 4: Anreize und Lohnsysteme</b> .....	79
1 Anreizsysteme .....	80
2 Finanzielle Anreize .....	81
2.1 Funktionen .....	83
2.2 Formen und Struktur von Löhnen .....	83
3 Leistungslöhne .....	88
3.1 Gründe .....	89
3.2 Gestaltungselemente .....	90
3.3 Probleme .....	92
3.4 Immaterielle Belohnungen .....	96
 <b>Teil 5: Führung und Führungsstil</b> .....	 99
1 Was heißt Führung? .....	100
1.1 Funktionen .....	100
1.2 Institutionelle und persönliche Führung .....	101
2 Führungspersonen .....	103
2.1 Eigenschaften: Persönlichkeitsmerkmale .....	103
2.2 Kompetenzen: Wissen und Können .....	106
3 Führungsverhalten .....	108
3.1 Was tun Führungspersonen? .....	108
3.2 Führungsstile .....	109
4 Führungssituation .....	114
4.1 Situationsbedingungen .....	115
4.2 Führungskultur .....	119
4.3 Kultur und HRM .....	122
5 Realität und Wirklichkeit .....	124
Literatur .....	127
Sachverzeichnis .....	135



## Fokus und Ansätze

### Human

„Handle so, dass du die Menschheit sowohl in deiner Person, als in der Person eines jeden andern, jederzeit zugleich als Zweck, niemals bloss als Mittel brauchst.“ (Kant, 1785, S. 429)

### Ressource

„Die gleichen Rohstoffe stehen allen zur Verfügung, die gleiche betriebliche Ausstattung wird jedem geliefert, der sie bezahlen kann. Die technische Entwicklung ist im Allgemeinen jedermann zugänglich. Arbeitskräfte können von jedermann zu



ungefähr gleichen Bedingungen angeworben werden. Die gleichen Finanzmittel werden jedermann zur Verfügung gestellt, der ein entsprechendes Programm vorlegt und für seine Durchführung geradestehen kann. Der Unterschied zwischen dem einen und dem anderen Unternehmen besteht nur in der Menschenführung und in der Menschengewinnung.“ (Alfred P. Sloan, Präsident von General Motors, 1946, anlässlich einer Gesellschafterversammlung)

### Management

Drei Fachkräfte – ein Architekt, ein Buchhalter und ein Personalmanager – diskutierten über eine tiefgehende, existenzielle Frage. Welches ist der älteste Beruf?

Der Architekt sprach zuerst: „Gott erschuf in sechs Tagen die Welt. Hierzu waren Planungsleistungen notwendig. Also ist natürlich die Architektur der älteste Beruf.“

„Überhaupt nicht“, antwortete der Buchhalter. „Sie verstehen nicht, was Gott wirklich getan hat. Was er in diesen sechs Tagen tat, war, Ordnung in einem Chaos zu schaffen. Und das ist, was Buchhalter tun, also ist die Buchhaltung offensichtlich der älteste Beruf.“

Aber der Personaler hatte das letzte Wort: „Und wer, glauben Sie, ist für das Chaos verantwortlich?“ (übersetzt nach Bailyn, 1993, S. 77)

### **Schlüsselbegriffe des ersten Teils**

Menschen und Arbeit

Human Resource Management (HRM)

Aufgaben des HRM – inhaltliche Dimension

Träger des HRM – organisatorische Dimension

Segmente/Zielgruppen des HRM

Wert und Wirkung des HRM

Scientific Management

Taylorismus

Human Relations

Hawthorne-Effekt

Anreiz-Beitrags-Theorie

Rechtliche Rahmenbedingungen

Wissenschaft und Praxis

## **1 Human Resources**

Grob vereinfacht erstreckt sich die Verantwortung in einem Unternehmen auf zwei Ressourcen: auf Geld und auf Menschen. Bei Geld weiss man was man hat: Währung, Betrag, Zeit und Preis sind definiert. Und bei Menschen?

## 1.1 Menschen und ihre Arbeit

Menschen spielen, träumen und essen, sie wandern, flirten und vergnügen sich, sie glauben, schlafen und hoffen. Im Human Resource Management geht es um Menschen, die produktiv tätig sind, die werken, schaffen und arbeiten. Arbeit ist in der heutigen Gesellschaft sehr wichtig und hat vor allem folgende **Bedeutungen**:

- Sie ist Quelle sozialer Kontakte und Beziehungen zu Kolleginnen und Kollegen, Freunden, Vorgesetzten und Mitarbeitern;
- aus ihr ergeben sich Status und soziale Identität, die je nach Arbeit und Beruf mit Respekt, gesellschaftlicher Stellung und Anerkennung einhergehen;
- sie strukturiert zeitlich und räumlich das persönliche Leben im Verlaufe des Tages, der Woche und des Jahres, in der Jugend und im Alter, privat und in Firmen;
- sie ist Grundlage zur individuellen Entwicklung, zur Verwirklichung eigener Ziele und zur Verfolgung persönlicher Werte, und
- im Falle von Erwerbsarbeit führt sie zu Einkommen, das einen bestimmten Lebensstandard, Wohlstand und Vermögen ermöglicht.

Gelingendes und erfüllendes Leben wird also wesentlich auch durch die Arbeit bestimmt. Das Erwerbseinkommen lässt sich zu Teilen und während einer bestimmten Zeit über die Arbeitslosenkasse versichern. Dies ist aber nicht der Fall für die persönlichen und sozialen Funktionen von Arbeit. **Freiwilligenarbeit** wird, im Gegensatz zur **Erwerbsarbeit**, nicht bezahlt, schöpft aber ihren Wert aus der individuellen Befriedigung, die damit verbunden ist.

Die konkreten Aspekte, welche arbeitenden Menschen wichtig sind, erstrecken sich auf den Arbeitsinhalt, auf die Arbeitsorganisation, auf die mit der Arbeit verbundenen Entwicklungsperspektiven, Erfolgserlebnisse und menschlichen Beziehungen und bei einer Erwerbsarbeit zusätzlich auf die finanziellen Bedingungen wie Lohn und Sozialleistungen.

Die Gallup Organization, ein weltweit führendes Markt- und Meinungsforschungsinstitut, entwickelte auf der Basis einer Befragung von mehr als einer Million Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sowie von mehr als 80.000 Führungskräften die in Abbildung 1 wiedergegebenen Fragen, welche aus der Sicht von Beschäftigten auf diejenigen **Elemente** verweisen, die für die **Qualität von Arbeit** entscheidend sind.

1. Weiss ich, was bei der Arbeit von mir erwartet wird?
2. Habe ich die Materialien und Arbeitsmittel, um meine Arbeit richtig zu machen?
3. Habe ich bei der Arbeit die Gelegenheit das zu tun, was ich am besten kann?
4. Habe ich in den letzten sieben Tagen für gute Arbeit Anerkennung und Lob bekommen?
5. Interessiert sich mein Vorgesetzter bzw. meine Vorgesetzte oder eine andere Person bei der Arbeit für mich als Person?
6. Gibt es bei der Arbeit jemanden, der mich in meiner Entwicklung fördert?
7. Habe ich den Eindruck, dass bei der Arbeit meine Vorstellungen zählen?
8. Geben mir die Ziele und Unternehmensphilosophie meiner Firma das Gefühl, dass meine Arbeit wichtig ist?
9. Sind meine Kolleginnen und Kollegen bestrebt, Arbeit von hoher Qualität zu leisten?
10. Habe ich innerhalb der Firma einen sehr guten Freund bzw. eine sehr gute Freundin?
11. Hat in den letzten sechs Monaten jemand in der Firma mit mir über meine Fortschritte gesprochen?
12. Hatte ich bei der Arbeit bisher die Gelegenheit, Neues zu lernen und mich weiter zu entwickeln?

*Abbildung 1: Zwölf Fragen zur Analyse der Mitarbeiterbindung  
(nach Gallup GmbH, 2014, S. 42)*

## 1.2 Menschen- und Arbeitsbilder

1965 führten Robert Rosenthal und Leonore Jacobson ein Experiment durch (Rosenthal & Jacobson, 1968), bei welchem sie Lehrern vortäuschten, dass diese neben durchschnittlichen auch besonders intelligente Schüler zu unterrichten hätten. Tatsächlich aber handelte es sich bei den besonders intelligenten Kindern statistisch gesehen um normale Kinder. Der Unterschied zwischen den besonderen und den gewöhnlichen Schülern existierte also nur in der Auffassung der Lehrer. Weil aber die Lehrer meinten, es handle sich um besonders intelligente Kinder, stellten sie diesen höhere Anforderungen, waren freundlicher im Umgang mit ihnen, gaben ihnen präzisere Feedbacks und mehr Gelegenheit zu anspruchsvoller Leistung mit dem Effekt, sodass sich die ursprünglich eigentlich durchschnittlichen Kinder innerhalb eines Jahres überdurchschnittlich entwickelten.

Offenbar beeinflussten die Annahmen, Überzeugungen, Einstellungen, Erwartungen oder Vorurteile die Leistungen und Entwicklungen der Schüler und führten zu einer sich selbst erfüllenden Prophezeiung. Dieser Effekt wird **Rosenthal-Effekt** oder **Pygmalion-Effekt** genannt – angelehnt an den König Pygmalion aus der griechischen Mythologie. Der König schuf sich eine weibliche Figur aus Elfenbein, in die er sich verliebte und die lebendig wurde. Die Geschichte wurde im Theaterstück „Pygmalion“ von George Bernard Shaw sowie im Musical „My Fair Lady“, in dem Professor Henry Higgins aus der Blumenverkäuferin Eliza Doolittle eine Dame der besseren Gesellschaft formt, ebenfalls aufgegriffen.

Derartig mehr oder weniger explizite Annahmen, Überzeugungen und Erwartungen beziehungsweise solche subjektive „Theorien“ über Menschen gibt es auch im Human Resource Management. Es sind Auffassungen, Grundannahmen, Bilder und Vorurteile. Sie beziehen sich auf das Wesen des arbeitenden Menschen, auf die Bedeutung von Arbeit, auf die Führung oder auf das Verhältnis zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und bringen die Auffassung zum Ausdruck, wie Menschen sind, was gute und schlechte Führung ist und ob