

Vahlens Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften

Günther Schanz

Personalwirtschafts- lehre

3. Auflage

Verlag Vahlen

Zum Inhalt

Das Buch handelt von lebendiger Arbeit, deren Merkmale auf einer breiten verhaltenswissenschaftlichen Grundlage behandelt werden. Besondere Bedeutung kommt dabei der Motivationstheorie bzw. verschiedenen motivationstheoretischen Ansätzen zu. Die 23 Kapitel sind sechs Teilen zugeordnet. Teil I befasst sich mit begrifflichen und konzeptionellen Grundlagen. Teil II skizziert das dem Buch zugrundeliegende Menschenbild. Im Teil III werden die personalwirtschaftlichen Basiskonzepte dargestellt. Teil IV wendet sich den personalwirtschaftlichen Rahmenbedingungen zu, während die Teile V und VI die Gestaltungsbereiche und Handlungsfelder der personalwirtschaftlichen Arbeit (personelle Verfügbarkeit in Teil V und personelle Wirksamkeit in Teil VI) behandeln.

Zum Autor

Prof. Dr. Günther Schanz lehrte am Institut für Unternehmensführung an der Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät der Georg-August-Universität Göttingen.

Personalwirtschaftslehre

Lebendige Arbeit in
verhaltenswissenschaftlicher Perspektive

von

Dr. Günther Schanz

Professor für Betriebswirtschaftslehre
an der Universität Göttingen

3., neu bearbeitete und erweiterte Auflage

Verlag Franz Vahlen München

Vorwort zur dritten Auflage

Die Überarbeitung der zweiten, 1993 erschienenen Auflage ist gründlicher ausgefallen und hat damit mehr Zeit in Anspruch genommen als zunächst vermutet. Dies lag einerseits daran, dass sich in die Welt der Arbeit zwischenzeitlich vielfältige Veränderungen ergeben haben. Andererseits hat sich auch meine Problemsicht von lebendiger Arbeit weiter entwickelt.

Letzteres ist zum beträchtlichen Teil auf mein nach und nach gewachsenes Interesse an der Neurowissenschaft zurückzuführen. Was als gelegentliches Feierabend- und Wochenendhobby begann, steigerte sich kontinuierlich, zumal mir zunehmend bewusst wurde, welche weitreichende Bedeutung dem Wissen um die Art, wie das menschliche Gehirn funktioniert und zu welchen Leistungen es fähig ist, auch für die Wirtschaftswissenschaft im Allgemeinen und für die Personalwirtschaftslehre im Besonderen zukommt. Zugleich wurde ich dabei in meiner Überzeugung bestärkt, dass die Personalwirtschaftslehre eines verhaltenstheoretischen Unterbaus bedarf.

Konzeptioneller Gründe wegen besteht die Neuauflage statt aus vier nunmehr aus sechs Teilen. Gegenüber der ursprünglichen Gliederung sind zwei Kapitel hinzugekommen. Das eine davon befasst sich mit den neurobiologischen Grundlagen des Verhaltens und gibt damit einen Einblick in den Aufbau und die Arbeitsweise des menschlichen Gehirns sowie in die Evolution, die dieses Organ – über Jahrmillionen hinweg – erfahren hat. Zugeordnet ist es Teil II, in dem das dem Buch zugrunde liegende Menschenbild skizziert wird.

Zu einem eigenständigen Kapitel ausgeweitet wurde die Problematik der (personalwirtschaftlichen) Individualisierung, deren Konturen herauszuarbeiten ich mich seit mehr als zwei Jahrzehnten bemühe. Ihre Bedeutung hat im Laufe der Zeit erkennbar zugenommen; dies vor allem deshalb, weil es sich – längst unübersehbar – um ein gesamtgesellschaftliches Phänomen handelt, an dem die Welt der Arbeit lediglich partizipiert. Sein Stellenwert rechtfertigt es, das ihm gewidmete Kapitel Teil III zuzuordnen, in dem die personalwirtschaftlichen Basiskonzepte dargestellt werden. Mein Plädoyer für eine konsequente personalwirtschaftliche Individualisierung stützt sich dabei nicht auf Oberflächenphänomene, sondern ist sowohl neurobiologisch als auch motivationstheoretisch fundiert.

Sämtliche übrigen Kapitel wurden überarbeitet – das eine mehr, das andere weniger. Neu aufgenommen wurde ein Abschnitt, der sich mit Tendenzen zur

Ökonomisierung der Personalwirtschaftslehre befasst. Dort wird zum Ausdruck gebracht, was davon aus der dem Buch zugrunde liegenden verhaltenstheoretischen, methodologisch-individualistisch orientierten Perspektive heraus zu halten ist. Der Leser wird merken, dass ich dabei nicht grundlegend auf Distanz gehe, sondern auch die Möglichkeit von Brückenschlägen erörtere.

Ebenfalls der Beschäftigung mit der modernen Neurowissenschaft ist es zuzuschreiben, dass ich in der Neuauflage an verschiedenen Stellen für die Berücksichtigung emotionaler Aspekte plädiere. Besonders stark kommt dies in dem der Arbeitszufriedenheit gewidmeten Kapitel zum Ausdruck. Gefühle scheinen nämlich, so merkwürdig sich dies zunächst anhören mag, eine wesentliche Voraussetzung für die Entfaltung von Rationalität zu sein. Dass sie darüber hinaus in der Welt der Arbeit eine beträchtliche, das Leistungsverhalten beeinflussende Rolle spielen, ist ohnehin selbstverständlich.

Besonders starker Anpassungsbedarf gegenüber der zweiten Auflage ergab sich auf dem Gebiet des Arbeitsrechts. Bemerkbar macht er sich in Teil V, der jene sechs Kapitel umfasst, die von Problemen der personellen Verfügbarkeit handeln.

Wenn bei den verschiedenen personalwirtschaftlichen Gestaltungsbereichen und Handlungsfeldern nunmehr zwischen personeller Verfügbarkeit (Teil V) und personeller Wirksamkeit (Teil VI) differenziert wird, so folge ich damit einer Anregung von Hugo Kossbiel. Unterbreitet hat er sie im Rahmen einer – von mir als sehr konstruktiv empfundenen – Besprechung der zweiten Auflage in der Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (ZfbF).

Soweit personalwirtschaftlich bedeutsam, gehe ich in verschiedenen Kapiteln auf die Humanressource 'Wissen' und damit verbundene Fragen des Wissensmanagements ein. Dies bot sich vor allem deshalb an, weil auch hier Erkenntnisse über die Arbeitsweise unseres Weltbildapparates nützliche Einsichten vermitteln. In besonderem Maße gilt dies im Hinblick auf das so genannte implizite Wissen, von dem etwas ausführlicher in Kapitel 4 berichtet wird.

Außer in Kapitel 2, wo sich Spuren davon finden, wurde auf die explizite Einbeziehung erkenntnistheoretisch-methodologischer Argumente verzichtet. Aber das heißt nicht, dass solche völlig bedeutungslos wären. Wie alles, zu dem ich mich schriftlich äußere, ist auch dieses Buch aus einer kritisch-rationalen Perspektive heraus geschrieben. Dazu zählt für mich nicht zuletzt eine gut verständliche Sprache, die – aber dies liegt selbstverständlich außerhalb kritisch-rationaler Grundansprüche – gelegentlich auch als unterhaltend empfunden werden darf.

Mehr noch liegt mir allerdings daran, dem Leser etwas Weiteres auf den Weg zu geben. Ich darf dies auf etwas umwegige Weise tun: Auf die von einem Interviewer des Göttinger Tageblatts gestellte Frage, was ihm beim Schreiben

am meisten Freude mache, hat Stan Nadolny geantwortet, es sei dies "die Konstruktion, die Architektur. Die größte Freude ist, ein Gebäude zu errichten, in dem der Leser wohnen kann – und man selber auch. Das ist das Wichtigste." Ohne meine schriftstellerischen Fähigkeiten mit denen des "Entdeckers der Langsamkeit" in irgendeiner Weise vergleichen zu wollen – auf der konzeptionellen Ebene empfinde ich dies ebenso.

Dem Bemühen, nicht nur für mich, sondern auch für den Leser ein 'mit Freude bewohnbares Gebäude' zu errichten, versuche ich in inhaltlicher Hinsicht dadurch Rechnung zu tragen, dass die Thematik so beschrieben und zurechtgelegt wird, wie sie sich in der Realität darstellt – in Gestalt von Problemen, die sich einer überschaubaren Zahl von Gestaltungsbereichen und Handlungsfelder zuordnen lassen. Weil meist mehr Sound als Semantik, bleiben Modethemen ausgespart. Dass bei Einzelproblemen nicht allen möglichen Verästelungen nachgegangen werden kann, sondern Essentials – ich ziehe hier ausnahmsweise das angelsächsische Wort vor – im Vordergrund stehen, hat natürlich auch etwas mit den quantitativen Beschränkungen zu tun, die man sich als Autor auferlegen muss.

Obwohl die Arbeit an einem Buch weitgehend in der Einsamkeit stattfindet, vollzieht sie sich doch nicht in der Isolation. Zu danken habe ich vor allem Frau Dagmar Schulz, die nicht nur meine immer wieder neuen Einfälle in den Text einarbeitete, sondern daraus schließlich auch eine vervielfältigungsfähige, druckfertige Vorlage erstellte, und Frau Dr. Marion Brehm, auf deren feines Gespür für argumentative Unzulänglichkeiten und stilistische Schwächen ich mich auch dieses Mal verlassen konnte. Teils direkt, teils indirekt behilflich waren mir Falk Berster, Thomas Diefenbach, Dr. Carla Godersky, Jens Huchthausen, Ralf Ike, Dr. Janka Loiselle, Sabine Ruffer, Wiltrud Thobe und Alexander Westenbaum; allesamt MitarbeiterInnen am Institut für Unternehmensführung. Auch ihnen danke ich herzlich. Gewidmet ist die dritte Auflage Inge, meiner Frau.

Anregungen und Verbesserungsvorschläge würden mich freuen. Am einfachsten zu erreichen bin ich unter gshanz@gwdg.de. An die Homepage des Instituts gelangt man über www.uni-goettingen.de.

Vorwort zur zweiten Auflage

Die erste Auflage dieses Lehrbuchs erschien 1978 unter dem Titel "Verhalten in Wirtschaftsorganisationen". Anderweitige Pläne und Verpflichtungen, aber auch die ständig wachsende Lehrbelastung verhinderten eine frühere Neubearbeitung der seit längerem vergriffenen Studie.

Manchmal sind Verzögerungen auch von Vorteil. Für mich bestand er darin, länger und gründlicher über einen Teilbereich der Betriebswirtschaftslehre nachdenken zu können, der sich in jüngerer Zeit außerordentlich dynamisch entwickelt hat. Wenn in der Praxis dem Personal und der Personalwirtschaft heute wesentlich größere Beachtung geschenkt wird – und geschenkt werden muss – als noch vor wenigen Jahren, so liegt dies schwerpunktmäßig am technischen Wandel, an demographischen Veränderungen und auch an der ständig zunehmenden Bedeutung arbeitsrechtlicher Vorschriften. Gravierend bemerkbar macht sich ferner der Wertewandel in der Gesellschaft, ein Phänomen, das seine Spuren mehr und mehr auch in der Welt der Arbeit hinterlässt. Eine zusätzliche Herausforderung an die Personalwirtschaft stellt der unaufhaltsame Trend zur Internationalisierung der Geschäftstätigkeit dar.

Der Haupttitel, den ich der inhaltlich grundlegend veränderten Neuauflage gegeben habe, wird dem einen oder anderen Leser vielleicht etwas unzeitgemäß erscheinen. Ich nehme dies gern in Kauf, hoffe jedoch, dass sich dieser Eindruck schnell verwischt. Für mich ist er Teil eines Programms, das sich durch 'Personalmanagement', 'Personalpolitik', 'Personalmarketing' oder auch 'Human Resource-Management' nur unzulänglich beschreiben lässt. Aber ich will auch kein Hehl aus meiner Abneigung gegenüber Bezeichnungen machen, an deren innovativem Potenzial manchmal Zweifel angebracht sind.

Die inhaltliche Ausrichtung der Studie klingt im Untertitel an: Das Buch handelt von lebendiger Arbeit, deren Merkmale man nach meiner Überzeugung auf einer breiten verhaltenswissenschaftlichen Grundlage behandeln muss. Besondere Bedeutung kommt dabei der Motivationstheorie bzw. verschiedenen motivationstheoretischen Ansätzen zu.

Die 21 Kapitel sind vier Teilen zugeordnet. In Teil I werden die grundlegenden Begriffe und der konzeptionelle Rahmen vorgestellt. Teil II dient dazu, verhaltens- bzw. motivationstheoretische Grundlagen zu erarbeiten; ferner werden dort Arbeitsleistung und Arbeitszufriedenheit im Sinn von personalwirtschaftlichen Basiskonzepten vorgestellt. Die folgenden vier Kapitel von Teil III be-

fassen sich mit personalwirtschaftlichen Rahmenbedingungen. Schließlich werden im umfangmäßig am breitesten angelegten Teil IV personalwirtschaftliche Gestaltungsprobleme behandelt. Ihr Bogen reicht von der Personalbedarfsermittlung bis zur Trennung von Mitarbeitern.

Nicht jeder Leser dieses Buches, das sich sowohl an Studenten als auch an Praktiker wendet, wird ausreichend Zeit und Interesse haben, mir durch den gesamten Text zu folgen. Empfehlungen zum selektiven Nachvollzug will ich jedoch nicht geben.

Dank schulde ich Marion Brehm für ihre ebenso kritische wie konstruktive Durchsicht der Endfassung des Manuskripts; Dagmar Cassel für die umsichtige, sorgfältige und gelegentlich wohl auch recht mühevoll Übertragung des handschriftlichen Textes; Corinna Benedix und Regina Wiese für ihre hilfreiche und mich entlastende Unterstützung bei der Zusammenstellung des Literaturverzeichnisses; schließlich auch Herrn Dipl.-Vw. Dieter Sobotka vom Verlag F. Vahlen für seine Geduld mit mir und die überaus angenehme Zusammenarbeit mit ihm über mittlerweile viele Jahre hinweg.

Zahlreiche Studenten in Göttingen, Hannover und Würzburg haben Teile der Konzeption schon einige Zeit vor Drucklegung des Buches ohne erkennbare Zeichen von Ungeduld oder Langeweile über sich ergehen lassen. Vielleicht waren sie aber auch nur zu höflich, um sie zu zeigen; möglicherweise war ich nicht selbstkritisch genug, um sie zu bemerken. Auf jeden Fall habe ich ihr aufmerksames Zuhören und interessiertes Fragen als Ermutigung zur Weiterarbeit empfunden.

Göttingen-Esebeck, im November 1992

Günther Schanz

Inhaltsübersicht

| | | |
|-----------------|--|------------|
| Teil I | Begriffliche und konzeptionelle Grundlagen..... | 3 |
| Kapitel 1: | Personal und Organisation | 5 |
| Kapitel 2: | Personalwirtschaft und Personalwirtschaftslehre | 31 |
| Teil II | Das Menschenbild..... | 57 |
| Kapitel 3: | Neurobiologische Ausgangspunkte | 59 |
| Kapitel 4: | Motivationstheoretisches Grundwissen | 105 |
| Teil III | Die Basiskonzepte..... | 127 |
| Kapitel 5: | Arbeitsleistung | 129 |
| Kapitel 6: | Arbeitszufriedenheit | 154 |
| Kapitel 7: | Individualisierung..... | 183 |
| Teil IV | Personalwirtschaftliche Rahmenbedingungen..... | 207 |
| Kapitel 8: | Demographische Tendenzen, Arbeitsmarkt- entwicklungen und Arbeitsmarktpolitik | 209 |
| Kapitel 9: | Gesellschaftliche und kulturelle Werte | 228 |
| Kapitel 10: | Technik und Technikwandel..... | 256 |
| Kapitel 11: | Arbeitsrechtliche Grundtatbestände | 281 |
| Teil V | Gestaltungsbereiche und Handlungsfelder I: Personelle Verfügbarkeit | 317 |
| Kapitel 12: | Ermittlung des Personalbedarfs | 319 |
| Kapitel 13: | Anpassung der personellen Kapazität..... | 342 |
| Kapitel 14: | Selektionsentscheidungen | 365 |
| Kapitel 15: | Einstellung und Eingliederung von Mitarbeitern | 386 |
| Kapitel 16: | Arbeitszeitgestaltung..... | 408 |
| Kapitel 17: | Trennung von Mitarbeitern..... | 438 |

| | | |
|----------------|--|------------|
| Teil VI | Gestaltungsbereiche und Handlungsfelder II: | |
| | Personelle Wirksamkeit | 469 |
| Kapitel 18: | Gestaltung der Bildungsarbeit..... | 471 |
| Kapitel 19: | Laufbahngestaltung und Karriereverläufe | 504 |
| Kapitel 20: | Arbeitsgestaltung..... | 534 |
| Kapitel 21: | Entgeltgestaltung..... | 573 |
| Kapitel 22: | Mitarbeiterbeteiligung..... | 617 |
| Kapitel 23: | Personalführung | 649 |

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---------------|---|
| Vorwort | V |
|---------------|---|

Teil I Begriffliche und konzeptionelle Grundlagen

| | |
|---|-----------|
| Kapitel 1: Personal und Organisation..... | 5 |
| 1.1 Das Personal: Träger lebendiger Arbeit | 6 |
| 1.1.1 Besonderheiten lebendiger Arbeit im Prozess der Faktorkombination | 6 |
| 1.1.2 Allgemeine Merkmale des Arbeitsbegriffs | 7 |
| 1.1.3 Dimensionen lebendiger Arbeit | 11 |
| 1.2 Die Organisation: Schauplatz lebendiger Arbeit | 14 |
| 1.2.1 Allgemeine Merkmale und personalwirtschaftliche Anschlussprobleme | 14 |
| 1.2.2 Institutionelle Arrangements als Begrenzungen individueller Entfaltungsmöglichkeiten | 20 |
| 1.3 Individuum und Organisation als Vertragspartner | 23 |
| 1.3.1 Die juristische Perspektive | 23 |
| 1.3.2 Die psychologische Perspektive..... | 27 |
| Kapitel 2: Personalwirtschaft und Personalwirtschaftslehre..... | 31 |
| 2.1 Personalwirtschaft: Umgang mit lebendiger Arbeit | 33 |
| 2.1.1 Lokalisierung personalwirtschaftlichen Disponierens..... | 33 |
| 2.1.2 Bedeutungswandel und Entwicklungslinien praktischer Personalarbeit | 34 |
| 2.1.3 Professionalisierungstendenzen in der Personalwirtschaft..... | 38 |
| 2.2 Personalwirtschaftslehre: Wissenschaft vom Umgang mit lebendiger Arbeit..... | 41 |

| | | |
|-------|---|----|
| 2.2.1 | Lebendige Arbeit als Gegenstand betriebswirtschaftlichen Interesses | 41 |
| 2.2.2 | Ein Wissenschaftsprogramm für die Personalwirtschaftslehre | 45 |
| 2.2.3 | Ökonomisierung der Personalwirtschaftslehre als Alternative? | 50 |

Teil II

Das Menschenbild

| | | |
|--|---|-----|
| Kapitel 3: Neurobiologische Ausgangspunkte | 59 | |
| 3.1 | Architektonische Merkmale des menschlichen Gehirns | 60 |
| 3.1.1 | Die Grundbausteine | 60 |
| 3.1.2 | Der stockwerkartige Aufbau | 63 |
| 3.1.3 | Die hemisphärische Trennung | 66 |
| 3.2 | Arbeitsweise und Emergenzleistungen des menschlichen Gehirns | 70 |
| 3.2.1 | Prozesse in und zwischen Neuronen | 70 |
| 3.2.2 | Emergenzleistungen des Gehirns | 75 |
| 3.2.3 | Das Gehirn als nahrungsbedürftiges Organ | 86 |
| 3.3 | Evolution des menschlichen Gehirns | 89 |
| 3.3.1 | Das Gehirn als umweltoffenes Organ | 89 |
| 3.3.2 | Das Gehirn als archäologische Fundstätte | 91 |
| 3.3.3 | Die Entwicklung des individuellen Gehirns | 97 |
| Kapitel 4: Motivationstheoretisches Grundwissen | 105 | |
| 4.1 | Individuelles Verhalten in motivationstheoretischer Perspektive | 106 |
| 4.1.1 | Streben nach Bedürfnisbefriedigung als Ausgangspunkt | 106 |
| 4.1.2 | Anliegen der Motivationsforschung und Zugangsmöglichkeiten zu motiviertem Verhalten | 107 |
| 4.2 | Inhalts- und prozesstheoretische Aspekte motivierten Verhaltens | 111 |
| 4.2.1 | Bedürfnisklassifikationen und Analyse von einzelnen Motiven | 112 |
| 4.2.2 | Die Bedeutung von Erwartungen und der Motivationsprozess | 118 |

| | | |
|-------|--|-----|
| 4.3 | Herausbildung individueller Motivstrukturen und Möglichkeiten ihrer Veränderung..... | 119 |
| 4.3.1 | Die Motivstruktur als Produkt der biologischen und sozio-kulturellen Evolution | 119 |
| 4.3.2 | Die Bedeutung der frühen Sozialisationsphase..... | 121 |

Teil III Die Basiskonzepte

| | |
|---|-----|
| Kapitel 5: Arbeitsleistung | 129 |
| 5.1 Bestimmungsfaktoren der Arbeitsleistung im Überblick..... | 130 |
| 5.1.1 Personbezogene Determinanten..... | 130 |
| 5.1.2 Situationsbezogene Determinanten..... | 132 |
| 5.2 Die Leistungsdisposition..... | 134 |
| 5.2.1 Physische und psychische Aspekte der Leistungsdisposition..... | 134 |
| 5.2.2 Objektbereiche der Arbeitswissenschaft | 135 |
| 5.3 Die Leistungsfähigkeit | 138 |
| 5.3.1 Momentane und potenzielle Leistungsfähigkeit..... | 138 |
| 5.3.2 Wissen als Basis der individuellen Leistungsfähigkeit..... | 139 |
| 5.3.3 Einwirkung auf die Leistungsfähigkeit durch Qualifizierungsmaßnahmen..... | 143 |
| 5.4 Die Leistungsbereitschaft..... | 145 |
| 5.4.1 Motivvielfalt und interindividuelle Unterschiede in der Motivstärke | 146 |
| 5.4.2 Erwartungen als Bestimmungsgrößen des Leistungsverhaltens | 147 |
| 5.4.3 Extrinsische und intrinsische Motivation..... | 151 |
| Kapitel 6: Arbeitszufriedenheit | 154 |
| 6.1 Ausprägungen und Bestimmungsfaktoren der Arbeits(un)zufriedenheit..... | 155 |
| 6.1.1 Die Zweifaktoren-Theorie der Arbeitszufriedenheit | 156 |
| 6.1.2 Formen der Arbeits(un)zufriedenheit | 159 |
| 6.1.3 Diskrepanz- und Gerechtigkeitsaspekte der Arbeits(un)zufriedenheit..... | 163 |

| | | |
|--|--|------------|
| 6.2 | Arbeits(un)zufriedenheit und Arbeitsleistung | 168 |
| 6.2.1 | Arbeitszufriedenheit als Voraussetzung für Arbeitsleistung? | 168 |
| 6.2.2 | Arbeitsunzufriedenheit als Leistungsvoraussetzung? | 169 |
| 6.2.3 | Arbeitsleistung als Voraussetzung von Arbeitszufriedenheit? | 171 |
| 6.3 | Arbeits(un)zufriedenheit in emotionstheoretischer Perspektive | 173 |
| 6.3.1 | Psychologie und Neurobiologie der Emotion..... | 174 |
| 6.3.2 | Die Welt der Arbeitsemotionen | 178 |
| 6.3.3 | Emotionspsychologische Fundierungen des Konzepts der Arbeitszufriedenheit | 180 |
| Kapitel 7: Individualisierung | | 183 |
| 7.1 | Die Idee der personalwirtschaftlichen Individualisierung | 184 |
| 7.1.1 | Molekularbiologische und neurowissenschaftliche Ausgangspunkte | 184 |
| 7.1.2 | Der Mensch als freiheitsbedürftiges Wesen..... | 187 |
| 7.1.3 | Personalwirtschaftliche Individualisierung als ethischer Imperativ..... | 189 |
| 7.2 | Konturen des Individualisierungsprogramms | 191 |
| 7.2.1 | Angebot differenzierter institutioneller Arrangements | 191 |
| 7.2.2 | Zusicherung der permanenten Möglichkeit zur selbstbestimmten Selektion..... | 192 |
| 7.2.3 | Vorläufige Konkretisierungen | 194 |
| 7.3 | Prozessuale und unternehmenskulturelle Merkmale..... | 196 |
| 7.3.1 | Implementierung im Geist von Organisationsentwicklung | 197 |
| 7.3.2 | Begründung einer Kultur des Unterschieds..... | 200 |
| 7.3.3 | Einwände gegen das Individualisierungskonzept | 203 |

Teil IV

Personalwirtschaftliche Rahmenbedingungen

| | | |
|--|---|------------|
| Kapitel 8: Demographische Tendenzen, Arbeitsmarkt- entwicklungen und Arbeitsmarktpolitik..... | | 209 |
| 8.1 | Bevölkerung und Bevölkerungsentwicklung | 210 |

| | | |
|---|---|------------|
| 8.1.1 | Grunddaten zur Bevölkerung der Bundesrepublik Deutschland..... | 210 |
| 8.1.2 | Altersaufbau und Geschlechtsstruktur | 211 |
| 8.1.3 | Entwicklungstendenz der Qualifikationsstruktur | 212 |
| 8.2 | Arbeitsmarkt und Arbeitsmarktentwicklungen | 214 |
| 8.2.1 | Grundsätzliches zum Arbeitsmarkt..... | 214 |
| 8.2.2 | Entwicklungstendenzen und Strukturen der Erwerbspersonen..... | 215 |
| 8.3 | Grundzüge der öffentlichen Arbeitsmarktpolitik | 218 |
| 8.3.1 | Ziele und Grundlagen der Arbeitsmarktpolitik..... | 218 |
| 8.3.2 | Die Bundesanstalt für Arbeit als Exekutivorgan | 220 |
| 8.3.3 | Arbeitsvermittlung und Arbeitsberatung als Hauptaufgabe der Bundesanstalt für Arbeit | 222 |
| Kapitel 9: Gesellschaftliche und kulturelle Werte..... | | 228 |
| 9.1 | Das Wertkonzept und Ursachen des Wertewandels in der Gesellschaft | 229 |
| 9.1.1 | Werte als innere Steuerungsgrößen | 229 |
| 9.1.2 | Beziehungen zu verwandten Begriffen | 230 |
| 9.1.3 | Allgemeine Ursachen von Wertwandlungsprozessen | 231 |
| 9.2 | Wertewandel und Arbeitsverhalten | 232 |
| 9.2.1 | Eindimensionale Interpretationen | 232 |
| 9.2.2 | Wertewandel in mehrdimensionaler Betrachtung | 236 |
| 9.2.3 | Beziehungen zum Technikeinsatz | 241 |
| 9.3 | Verhaltenssteuerung durch kulturspezifische Werte | 244 |
| 9.3.1 | Kulturbegriff und Vermittlung kultureller Werte | 245 |
| 9.3.2 | Managementrelevante Kulturdimensionen | 246 |
| 9.3.3 | Kulturspezifische Eigenheiten der Länder des Europäischen Binnenmarktes | 248 |
| Kapitel 10: Technik und Technikwandel..... | | 256 |
| 10.1 | Technikverständnis und Technikentwicklung | 257 |
| 10.1.1 | Allgegenwart und Begriffsverständnis von Technik..... | 257 |
| 10.1.2 | Technikentwicklung als Motor sozio-ökonomischer Prozesse | 258 |
| 10.2 | Die Arbeitswelt im Zeichen moderner Technologien und Produktionskonzepte..... | 261 |
| 10.2.1 | Rechnergestützte Automatisierung im Bereich der industriellen Fertigung..... | 262 |

| | | |
|---|--|------------|
| 10.2.2 | Tendenzen des technisch-organisatorischen Wandels im Bürobereich..... | 266 |
| 10.3 | Die Personalwirtschaft als Mitgestalter technisch-arbeits- organisatorischer Lösungen | 272 |
| 10.3.1 | Alternative Entwicklungspfade für Fabrik und Büro | 272 |
| 10.3.2 | Personelle Bewältigung von Technikwandel durch Organisationsentwicklung | 275 |
| Kapitel 11: Arbeitsrechtliche Grundtatbestände | | 281 |
| 11.1 | Entwicklung und Merkmale des Arbeitsrechts..... | 282 |
| 11.1.1 | Die arbeitsrechtliche Entwicklung seit Beginn der Industrialisierung bis 1945 | 282 |
| 11.1.2 | Allgemeine Merkmale des bundesrepublikanischen Arbeitsrechts | 286 |
| 11.2 | Grundzüge des Individualarbeitsrechts | 288 |
| 11.2.1 | Das Recht des Arbeitsverhältnisses | 288 |
| 11.2.2 | Das Arbeitsschutzrecht | 290 |
| 11.3 | Das Kollektivarbeitsrecht im Überblick | 295 |
| 11.3.1 | Ausgewählte Aspekte des Betriebsverfassungs- rechts..... | 295 |
| 11.3.2 | Personalwirtschaftliche Bedeutung des Mitbestimmungsrechts..... | 306 |
| 11.3.3 | Stichworte zum Tarifvertrags- und Arbeitskampfrecht | 309 |

Teil V

Gestaltungsbereiche und Handlungsfelder I: Personelle Verfügbarkeit

| | | |
|--|---|------------|
| Kapitel 12: Ermittlung des Personalbedarfs..... | | 319 |
| 12.1 | Bestimmungsfaktoren des Personalbedarfs | 320 |
| 12.1.1 | Organisationsexterne Bestimmungsfaktoren | 321 |
| 12.1.2 | Organisationsinterne und mitarbeiterbezogene Bestimmungsfaktoren | 322 |
| 12.2 | Planungsbereiche und Verfahren der Bedarfsermittlung..... | 324 |
| 12.2.1 | Ermittlung des Bruttopersonalbedarfs..... | 324 |
| 12.2.2 | Festlegung des Reservebedarfs zum Ausgleich von Fehlzeiten | 327 |

| | |
|---|------------|
| 12.2.3 Berücksichtigung von Personalbewegungen und das Fluktuationsproblem | 334 |
| Kapitel 13: Anpassung der personellen Kapazität | 342 |
| 13.1 Personalgewinnung | 343 |
| 13.1.1 Gewinnung von Mitarbeitern auf dem Arbeitsmarkt | 343 |
| 13.1.2 Organisationsinterne Besetzung freier Stellen | 347 |
| 13.1.3 Personalgewinnung als Marketingaufgabe? | 349 |
| 13.2 Personelles Disponieren bei unverändertem Personalbestand | 351 |
| 13.2.1 Dispositionsspielräume bei zunehmender Beschäftigung..... | 352 |
| 13.2.2 Dispositionsspielräume bei rückläufiger Beschäftigung.... | 355 |
| 13.3 Personalreduzierung | 358 |
| 13.3.1 Personalreduzierung unter Vermeidung von Entlassungen..... | 359 |
| 13.3.2 Massenentlassung von Arbeitnehmern..... | 361 |
| Kapitel 14: Selektionsentscheidungen | 365 |
| 14.1 Organisationale Personalauswahl | 366 |
| 14.1.1 Eignung und Eignungsdiagnostik | 366 |
| 14.1.2 Personalauswahl mittels traditioneller eignungs- diagnostischer Methoden | 368 |
| 14.1.3 Personalauswahl mittels neuerer eignungs- diagnostischer Verfahren | 373 |
| 14.2 Individuelle Eintrittsentscheidungen..... | 377 |
| 14.2.1 Die Berufswahl als Selektionsmechanismus | 377 |
| 14.2.2 Unterschiede im Eintrittsverhalten von Berufsanfängern und Stellenwechslern | 380 |
| 14.2.3 Informationsverhalten im Eintrittsprozess | 383 |
| Kapitel 15: Einstellung und Eingliederung von Mitarbeitern | 386 |
| 15.1 Begründung des Arbeitsverhältnisses | 386 |
| 15.1.1 Arten des Arbeitsvertrags | 387 |
| 15.1.2 Vertragsinhalte | 391 |
| 15.1.3 Mitbestimmung des Betriebsrats bei der Einstellung | 396 |
| 15.2 Eingliederung neuer Mitarbeiter | 397 |
| 15.2.1 Stellenwert des Eingliederungsprozesses | 397 |
| 15.2.2 Die Eingliederung als Sozialisationsprozess | 398 |
| 15.2.3 Gestaltung von Eingliederungsprogrammen..... | 401 |

| | |
|---|-----|
| Kapitel 16: Arbeitszeitgestaltung | 408 |
| 16.1 Dimensionen und Bezugszeiträume | 409 |
| 16.1.1 Dauer und Lage der Arbeitszeit | 410 |
| 16.1.2 Bezugszeiträume für die Gestaltung | 411 |
| 16.2 Flexibilisierung und Individualisierung der Arbeitszeit | 415 |
| 16.2.1 Hintergründe für die Abkehr von starren Arbeitszeitmustern..... | 416 |
| 16.2.2 Rechtliche Rahmenbedingungen variabler Arbeitszeit | 417 |
| 16.2.3 Grundstruktur und Gestaltungsmöglichkeiten der gleitenden Arbeitszeit | 420 |
| 16.3 Besonderheiten und Gestaltungsmöglichkeiten von Teilzeitarbeit. | 425 |
| 16.3.1 Allgemeine Merkmale und Entwicklungstendenzen | 425 |
| 16.3.2 Spielräume für die Gestaltung der Teilzeitarbeit | 429 |
| 16.3.3 Partner-Teilzeitarbeit als Sonderform | 433 |
| Kapitel 17: Trennung von Mitarbeitern | 438 |
| 17.1 Beendigung des Arbeitsverhältnisses durch Kündigung | 439 |
| 17.1.1 Kündigungsarten, Kündigungsfristen und Kündigungsgründe | 439 |
| 17.1.2 Anspruch des Arbeitnehmers auf ein Arbeitszeugnis..... | 445 |
| 17.1.3 Regelung des Kündigungsschutzes..... | 448 |
| 17.2 Trennung durch Outplacement..... | 452 |
| 17.2.1 Grundidee und Vorteile gegenüber der Kündigung | 452 |
| 17.2.2 Mitteilung der Trennungsabsicht | 453 |
| 17.2.3 Durchführung der Outplacement-Betreuung..... | 456 |
| 17.3 Ausscheiden bei Erreichen der Altersgrenze | 459 |
| 17.3.1 Einstufige Pensionierung als Normalfall des Ausscheidens. | 460 |
| 17.3.2 Gleitender Übergang in den Ruhestand | 461 |
| 17.3.3 Programme zur Vorbereitung auf den Ruhestand | 464 |

Teil VI

Gestaltungsbereiche und Handlungsfelder II: Personelle Wirksamkeit

| | |
|--|-----|
| Kapitel 18: Gestaltung der Bildungsarbeit | 471 |
| 18.1 Berufliche Erstausbildung | 472 |

| | | |
|--|--|------------|
| 18.1.1 | Grundzüge des dualen Systems..... | 472 |
| 18.1.2 | Neuordnung der Erstausbildung in den industriellen Metall- und Elektroberufen | 474 |
| 18.1.3 | Ansatzpunkte für Reformen | 479 |
| 18.2 | Einstiegsausbildung für Hochschulabsolventen | 480 |
| 18.2.1 | Direkteinstieg mit begleitender Ausbildung | 482 |
| 18.2.2 | Job Rotation vor Positionsübernahme | 482 |
| 18.3 | Mitarbeiterqualifizierung durch Weiterbildung..... | 484 |
| 18.3.1 | „Lebenslanges Lernen“ als Orientierungsleitlinie | 485 |
| 18.3.2 | Zielgruppen für Weiterbildungsaktivitäten..... | 488 |
| 18.3.3 | Arbeitsrechtliche Aspekte der Weiterbildung..... | 499 |
| Kapitel 19: Laufbahngestaltung und Karriereverläufe | | 504 |
| 19.1 | Organisationales Laufbahnsystem und individuelle Karriereorientierung | 505 |
| 19.1.1 | Idealtypische Richtungen der beruflichen Entwicklung | 505 |
| 19.1.2 | Ursachen und Ausmaß des individuellen Karrierestrebens | 509 |
| 19.2 | Karrieremotive und Entwicklungspotenziale | 514 |
| 19.2.1 | Berufsbezogene Motive als ‚Karriereanker‘ | 515 |
| 19.2.2 | Identifizierung von Entwicklungspotenzialen | 519 |
| 19.3 | Phasen und Stadien der beruflichen Entwicklung | 524 |
| 19.3.1 | Die frühen Karrierejahre..... | 525 |
| 19.3.2 | Die mittleren Karrierejahre | 527 |
| 19.3.3 | Die späten Karrierejahre | 529 |
| Kapitel 20: Arbeitsgestaltung..... | | 534 |
| 20.1 | Arbeitsteilung als ambivalentes Phänomen..... | 535 |
| 20.1.1 | Leistungssteigerung als Folge von Arbeitsteilung | 535 |
| 20.1.2 | Arbeitsteilung und Arbeitsentfremdung | 536 |
| 20.1.3 | Das tayloristische Programm der systematischen Arbeitszerlegung | 538 |
| 20.2 | Gestaltung von Arbeitsplatz und Arbeitsumgebung | 540 |
| 20.2.1 | Gestaltung des Arbeitsplatzes | 541 |
| 20.2.2 | Ergonomisch angemessene Gestaltung der Arbeitsumgebung | 545 |
| 20.2.3 | Formale und informelle Gruppen als Bestandteile der Arbeitsumgebung | 551 |

| | | |
|---|---|-----|
| 20.3 | Gestaltung des Arbeitsinhalts | 555 |
| 20.3.1 | Arbeitsinhalt und intrinsische Motivation | 555 |
| 20.3.2 | Ausgewählte Verfahren der Arbeitsanalyse und Aufgabengestaltung | 563 |
| 20.3.3 | Praxisorientierte Formen der Arbeitsstrukturierung | 569 |
| Kapitel 21: Entgeltgestaltung | | 573 |
| 21.1 | Einführung in die Entlohnungsproblematik | 574 |
| 21.1.1 | Formen, Bestandteile und Gerechtigkeitsanforderungen der Entlohnung | 574 |
| 21.1.2 | Motivationale Aspekte der Entlohnung | 579 |
| 21.1.3 | Entgelthöhe und Entgeltstruktur als Hauptgegenstände kollektivvertraglicher Vereinbarungen | 583 |
| 21.2 | Anforderungsbezogene Entgelt differenzierung | 586 |
| 21.2.1 | Summarische Arbeitsbewertung | 586 |
| 21.2.2 | Analytische Arbeitsbewertung | 589 |
| 21.2.3 | Auswirkungen veränderter Arbeitsstrukturen auf die anforderungsbezogene Entlohnung | 593 |
| 21.3 | Leistungsbezogene Entgelt differenzierung | 596 |
| 21.3.1 | Leistungsreagible Entlohnungsformen im Überblick | 597 |
| 21.3.2 | Entwicklungstendenzen der leistungsreagiblen Entlohnung | 602 |
| 21.3.3 | Entgelt differenzierung durch Leistungsbeurteilung | 604 |
| 21.4 | Entlohnung von Führungskräften | 609 |
| 21.4.1 | Individualisierung der Führungskräfteentlohnung durch Cafeteria-Optionen | 610 |
| 21.4.2 | Variable Entgeltbestandteile und Anreize für strategisch- orientiertes Verhalten | 612 |
| Kapitel 22: Mitarbeiterbeteiligung | | 617 |
| 22.1 | Allgemeines zur Mitarbeiterbeteiligung | 618 |
| 22.1.1 | Mitarbeiterbeteiligung und Unternehmensverfassung | 619 |
| 22.1.2 | Mitarbeiterbeteiligung als Ausdruck betrieblicher Partnerschaft | 621 |
| 22.1.3 | Informatorische Voraussetzungen | 624 |
| 22.2 | Partizipation an Entscheidungen | 627 |
| 22.2.1 | Merkmale und Ausprägungsformen der Entscheidungs partizipation | 627 |
| 22.2.2 | Mitarbeiter- und organisationsbezogene Partizipationsaspekte | 629 |

| | | |
|---------------------------|---|------------|
| 22.2.3 | Vorschlagswesen und Qualitätszirkel als Beteiligungsinstrumente..... | 633 |
| 22.3 | Beteiligung an Erfolg und Kapital | 638 |
| 22.3.1 | Gestaltungsmöglichkeiten und Wirkungen der Erfolgsbeteiligung..... | 639 |
| 22.3.2 | Kapitalbeteiligungen im Überblick | 642 |
| 22.3.3 | Staatliche Förderung der Produktivkapitalbeteiligung | 644 |
| Kapitel 23: | Personalführung | 649 |
| 23.1 | Allgemeines zur Personalführung | 651 |
| 23.1.1 | Grundlegende Führungsaktivitäten..... | 651 |
| 23.1.2 | Führung als intendierte Verhaltensbeeinflussung | 653 |
| 23.1.3 | Schlüsselfunktionen des Führungshandelns..... | 657 |
| 23.2 | Führungstheoretische Grundpositionen | 660 |
| 23.2.1 | Der eigenschaftstheoretische Ansatz | 661 |
| 23.2.2 | Die situationstheoretische Perspektive..... | 664 |
| 23.2.3 | Der Weg-Ziel-Ansatz und die Theorie der charismatischen Führung..... | 670 |
| 23.2.4 | Die Theorie der Führungssubstitution..... | 674 |
| 23.3 | Führungsstile und Dimensionen des Führungshandelns..... | 678 |
| 23.3.1 | Führungsstile als implizite Persönlichkeitsmerkmale..... | 679 |
| 23.3.2 | Dimensionen des Führungshandelns..... | 683 |
| 23.4 | Instrumente der Personalführung..... | 687 |
| 23.4.1 | Normierung der Führungsbeziehungen durch Führungsgrundsätze | 687 |
| 23.4.2 | Formen und Gestaltung des Mitarbeitergesprächs..... | 690 |
| Ausblick | | 697 |
| Literaturverzeichnis..... | | 701 |
| Sachverzeichnis | | 731 |

Teil I

Begriffliche und konzeptionelle Grundlagen

Teil I

Begriffliche und konzeptionelle Grundlagen

In Teil I werden vier Grundbegriffe abgehandelt, die den Leser – manchmal auch nur implizit – durch die gesamte Studie begleiten. Das erste Kapitel ist dem **Personal** als Träger lebendiger Arbeit und der **Organisation** als Ort oder Schauplatz lebendiger Arbeit gewidmet.

Dabei zeigt sich sehr schnell, dass der Sammelbegriff 'Personal' für die Erörterung personalwirtschaftlicher Probleme nur begrenzt tauglich ist. Hauptfokus des Interesses muss vielmehr das einzelne Individuum sein.

Organisationen weisen bestimmte Merkmale auf, die dem Verhalten und Handeln der in ihnen tätigen Menschen ihren Stempel aufdrücken. Das Interesse richtet sich dabei schwerpunktmäßig auf Wirtschaftsorganisationen bzw. Unternehmen und ihren verhaltenssteuernden Einfluss; vieles davon kann aber auch auf Verwaltungsorganisationen und andere Institutionen übertragen werden.

Kapitel 2 befasst sich mit **Personalwirtschaft**, worunter hier der Umgang mit lebendiger Arbeit in Organisationen verstanden wird. Weil sich dieser Umgang unter anderem auch an Effizienzkriterien zu orientieren hat, wird dieser Begriff anderen möglichen Bezeichnungen vorgezogen. Dass dies nicht notwendigerweise zu einer ökonomistischen Verkürzung oder zu einer Gleichstellung des arbeitenden Individuums mit anderen Produktionsfaktoren führen muss, mag der Leser selbst feststellen.

Personalwirtschaftslehre, der vierte Grundbegriff, bezieht sich konsequenterweise auf die Wissenschaft vom Umgang mit lebendiger Arbeit. Nach der hier entwickelten Vorstellung verfolgt diese Teildisziplin der Betriebswirtschaftslehre ein kognitives, ein praktisches und ein kritisches Ziel.

Kapitel 1: Personal und Organisation

Einführung

Das Anliegen des ersten Kapitels besteht darin, den Leser mit dem zentralen Gegenstand personalwirtschaftlicher Überlegungen – dem **Personal** – und dem Ort personalwirtschaftlichen Geschehens – der **Organisation** – vertraut zu machen. Personal wird dabei gezielt mit der Vorstellung von **lebendiger Arbeit** in Verbindung gebracht. Sie ist für alle folgenden Kapitel richtungsweisend, vornehmlich deshalb, weil sich daraus Besonderheiten gegenüber dem Umgang mit den übrigen Produktionsfaktoren ergeben.

Diese Besonderheiten können in Theorie und Praxis vor allem dann entfaltet und zur Wirkung gebracht werden, wenn sich personalwirtschaftliche Überlegungen weniger auf die namen- und gesichtslose Gesamtheit 'Personal', sondern auf jene Individuen oder Personen konzentrieren, die diese Gesamtheit erst begründen. Die verschiedenen Bedeutungsgehalte und Dimensionen lebendiger Arbeit müssten zwangsläufig unverbindlich und abstrakt bleiben, würden sie nicht in Beziehung zu ihren individuellen Trägern gebracht.

Die Wirtschafts- bzw. Verwaltungsorganisation als Ort lebendiger Arbeit legt die Bedingungen fest, unter denen sich diese vollzieht. Beschrieben werden kann er durch eine Reihe allgemeiner Merkmale und die daraus erwachsenden personalwirtschaftlichen Folgeprobleme. Diese bestehen teilweise darin, dass institutionelle Regelungen die individuellen Entfaltungsmöglichkeiten zwangsläufig einengen. Daher ist von einem partiellen Freiheitsopfer auszugehen, das Mitglieder von Wirtschafts- und Verwaltungsorganisationen erbringen müssen. Das Ausmaß des Freiheitsverzichts stellt allerdings immer dann keine unveränderliche Größe dar, wenn von Spielräumen bei der Gestaltung institutioneller Arrangements ausgegangen werden kann.

Am Ende des Kapitels werden die zwischen Individuum und Organisation bestehenden Vertragsbeziehungen beschrieben. An die Seite der **juristischen Perspektive** wird eine Problemsicht gestellt, die wechselseitige Erwartungen jenseits der arbeitsvertraglichen Regelung anspricht. Ihre Inhalte begründen einen **psychologischen Vertrag**.

1.1 Das Personal: Träger lebendiger Arbeit

1.1.1 Besonderheiten lebendiger Arbeit im Prozess der Faktorkombination

In der Betriebswirtschaftslehre ist es vielfach üblich, die Erstellung von Sach- und Dienstleistungen als einen **Prozess der Kombination von Produktionsfaktoren** zu interpretieren. Neben der technischen Apparatur – den Betriebsmitteln – und den ggf. zur Leistungserstellung benötigten sog. Werkstoffen (Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe) bildet **Arbeit** dabei einen weiteren Produktionsfaktor. Dass diese dritte Komponente im System der produktiven Faktoren (Gutenberg 1975, S. 27 und S. 57 ff.) noch weiter in ausführende und dispositive Arbeit unterteilt wird, kann dabei zunächst einmal außer Betracht bleiben. Im Augenblick geht es lediglich darum, in den Arbeitskräften und im Umgang mit ihnen den zentralen Gegenstand der in diesem Buch zu behandelnden Fragen zu erkennen. In ihrer Gesamtheit werden diese Arbeitskräfte als **Personal** bezeichnet.

Personal arbeitet, aber das lässt sich auch von Maschinen oder vom Geld sagen. Um davon den Einsatz und die Leistung des Personals abzuheben, soll hier pointiert von **lebendiger Arbeit** gesprochen werden. Dass in dieser Rede auch eine bestimmte Programmatik mitschwingt, ist durchaus beabsichtigt: Lebendige Arbeit ist ein **Produktionsfaktor spezieller Art**, der "nicht als Maschine mißverstanden werden darf, sondern einer besonderen Behandlung bedarf ..." (Hartmann/Meyer 1980, S. 14).

Damit sind einige Aspekte lebendiger Arbeit angesprochen, die später weiter ausgeleuchtet und um verschiedene Facetten erweitert werden müssen. Ob es dann noch zweckmäßig ist, weiterhin von einem 'Produktionsfaktor' zu reden – diese Frage darf gestellt werden. Wesentlich ist es, die **Subjektstellung** bzw. den **Subjektcharakter** des arbeitenden Menschen zu erkennen. Diese Subjektstellung hebt ihn grundlegend von anderen Produktionsfaktoren ab, denen Objektcharakter zukommt.

Das Individuum als methodischer Ausgangs- und Ansatzpunkt

Personal wird, wie gelegentlich zu lesen ist, "als Einheit und Ganzheit gedacht" (Neuberger 1990, S. 4). Personal ist also zunächst einmal ein **Sammelbegriff**, im 'Brockhaus' ganz in diesem Sinn definiert als "die Gesamtheit der in einem Unternehmen oder in einer Verwaltungseinheit beschäftigten Personen". Dass man darunter früher und gelegentlich auch noch heute die 'Dienerschaft' verstand und versteht, sollte zu keinen besonders weitreichenden Schlussfolge-

rungen führen. Begriffe können im Laufe der Zeit einen Bedeutungswandel erfahren.

Auch wenn sich der Personalbegriff zweifellos auf eine Gesamtheit bezieht, ist damit keineswegs ausgemacht, dass das Arbeit leistende einzelne **Individuum** von der betrieblichen Personalwirtschaft und von der Personalwirtschaftslehre nicht als Teil dieser Ganzheit erkannt und als solches zum Fokus personalwirtschaftlicher Überlegungen werden könnte. Dies ist eine Entscheidung, die von interpretatorischen Auslegungen alltagssprachlicher Begriffe und von Sprachspielen ebenso losgelöst werden kann wie von dem Tatbestand, dass letzten Endes 'das Geld' im Mittelpunkt des Unternehmensgeschehens steht (vgl. abermals Neuberger 1990). "Manage People, Not Personnel" (Harvard Business Review 1990) kann einer anders verfahrenen Praxis geraten werden!

Festzuhalten ist somit, dass Personal als Sammelbegriff sich sehr wohl in seine Einzelbestandteile auflösen lässt. Damit können einzelne Individuen in den Mittelpunkt treten und zentraler Gegenstand personalwirtschaftlicher Überlegungen werden. In wissenschaftstheoretischer Hinsicht bedeutet dies, dass der **Leitlinie des methodologischen Individualismus** gefolgt wird (zu Einzelheiten vgl. Schanz 1988, S. 65 ff.).

Unabhängig davon empfiehlt es sich selbstverständlich, in manchen Bezügen mit der eher abstrakten, auf eine Gesamtheit gerichteten Vorstellung von Personal zu arbeiten, etwa dann, wenn im Rahmen planerischer Überlegungen der quantitative und qualitative Personalbedarf ermittelt werden soll (vgl. Kapitel 10). Auf dieser Problemebene kann das einzelne Individuum überhaupt nicht – oder nur in seltenen Fällen – sinnvoller Gegenstand personalwirtschaftlicher Entscheidungen sein. Geht es dagegen beispielsweise um das sehr viel konkretere Problem, mit welcher Person ein bestimmter Arbeitsplatz zu besetzen ist, dann rückt zwangsläufig der individuelle Mitarbeiter in den Vordergrund der Betrachtung. Ihm muss daher das vorrangige Interesse sowohl der (betrieblichen) Personalwirtschaft als auch der Personalwirtschaftslehre gelten.

1.1.2 **Allgemeine Merkmale des Arbeitsbegriffs**

Es ist aufschlussreich, dass der Arbeitsbegriff häufig mit negativen Bedeutungsgehalten besetzt ist. Man erkennt dies – ebenfalls im 'Brockhaus' nachzuschlagen – bereits daran, dass er auf das mittelhochdeutsche Wort 'arebeit' zurückgeht, was seinerzeit mit Vorstellungen von 'Mühsal' oder gar von 'Not' assoziiert war. Und nach wie vor gilt vielfach:

"Als das Positive der Arbeit wird im allgemeinen nicht der Vollzug der Arbeit selber angesehen, sondern das durch die Arbeit erworbene Geld und das Produkt der Arbeit, das 'Werk', das Geschaffene. Noch heute wird in manchen Regionen Deutschlands statt

des Begriffs 'arbeiten' der Begriff 'schaffen' verwendet. Durch diesen Ausdruck soll die arbeitende Tätigkeit indirekt von ihrer positiv-schöpferischen Seite her gewürdigt werden" (Himmelmann 1977, S. 75).

Die Bewertung der Arbeit hängt, wie bereits die etymologischen Wurzeln des Begriffs erwarten lassen, ganz entscheidend von den **Umständen** ab, unter denen sie sich vollzieht bzw. zu leisten ist. Man muss sich daher auch nicht pauschal mit dem Mühsalcharakter von Arbeit abfinden. Im übrigen belässt es der 'Brockhaus' durchaus nicht bei diesem Hinweis. Arbeit wird vielmehr definiert als "das bewusste Handeln zur Befriedigung von Bedürfnissen, darüber hinaus als Teil der Daseinserfüllung des Menschen".

Arbeit als Mittel der Bedürfnisbefriedigung

Lebendige Arbeit ist Mittel individueller und kollektiver Bedürfnisbefriedigung – dies verdient festgehalten zu werden. Speziell das Ergebnis von Arbeit, das in Gütern (einschließlich Dienstleistungen) besteht, nutzt der arbeitende Mensch entweder direkt zum eigenen Verbrauch oder – heute wesentlich bedeutsamer – zum Eintausch anderer Güter. Man kann es auch etwas abstrakter formulieren: "Arbeit dient der Erlangung der Mittel für die Befriedigung von Bedürfnissen außer ihr" (Himmelmann 1977, S. 13). Bei alledem kommt dem Geld eine wichtige Vermittlungsfunktion zu, wobei hier speziell das Arbeitseinkommen gemeint ist. Arbeit ist folglich **Mittel der Einkommenserzielung**, dessen Stellenwert in modernen Gesellschaften nicht weiter ausgemalt werden muss.

Indem die meisten Formen von Arbeit in einem sozialen Feld angesiedelt sind, kann ferner den **Kontaktbedürfnissen** des Menschen Rechnung getragen werden. Damit ist ein Aspekt angesprochen, der in verschiedenen Motivationstheorien eine Rolle spielt und dem später noch ausführlicher nachzugehen ist (vgl. Kapitel 4).

Im Verständnis von Arbeit als Mittel der Bedürfnisbefriedigung schwingt aber noch einiges mehr mit; eine weitergehende Interpretation, auf die sich die obige Charakterisierung von Arbeit als "Teil der Daseinserfüllung des Menschen" zumindest partiell beziehen lässt: Die Arbeit selbst, die Umstände, unter denen sie sich vollzieht, aber auch die Arbeitsergebnisse können einen **eigenständigen Befriedigungswert** erlangen. Arbeit kann als sinngebend empfunden werden. Damit wird die Bedeutung einer umfassend 'menschengerechten' Gestaltung der Arbeit und des Arbeitsumfelds offenkundig, ein Tatbestand, auf den noch verschiedentlich zurückzukommen sein wird (vgl. insbesondere Kapitel 20).

Teilung der Arbeit

Innerhalb von Wirtschafts- und Verwaltungsorganisationen wird Arbeit in mehr oder weniger genau beschriebene und voneinander sorgfältig abgegrenzte Einzeltätigkeiten und -verrichtungen zergliedert. Die Unterschiedlichkeit der zu erfüllenden Aufgaben spiegelt mithin die **Teilung der Arbeit** wider, womit ein weiteres allgemeines Merkmal lebendiger Arbeit angesprochen ist.

Arbeitsteilung stellt sich als ein außerordentlich vielschichtiges Phänomen dar, das nicht zuletzt wegen seiner **ambivalenten Wirkungen** besonderer Aufmerksamkeit bedarf (Schanz 1994, S. 68 ff.). In seinem ökonomischen Hauptwerk, in den Untersuchungen über Natur und Ursachen des "Wohlstands der Nationen", vermerkte Adam Smith, "Arbeitsteilung dürfte die produktiven Kräfte der Arbeit mehr als alles andere fördern und verbessern" (Smith 1974, S. 9), und er beschrieb dies seinerzeit sehr eindrucksvoll am Beispiel der Fertigung von Stecknadeln (vgl. Abschnitt 20.1.1). Aber Smith – und nach ihm viele andere Sozialphilosophen – wusste auch schon von der möglichen Kehrseite, die bei allzu weit vorangetriebenen Fraktionierung der Arbeit in Erscheinung tritt (vgl. Abschnitt 1.2.2).

Fähigkeit und Bereitschaft als Determinanten der Arbeitsleistung

Dem arbeitenden Individuum verlangt Arbeit den fortgesetzten Einsatz von körperlichen und/oder geistigen **Fähigkeiten** bzw. **Kenntnissen** ab. Dies setzt ein prinzipielles **Können** voraus, das erworben und ggf. geänderten Verhältnissen angepasst werden muss.

Dieses Merkmal lebendiger Arbeit verweist auf den Stellenwert der vorberuflichen und beruflichen Aus- und Weiterbildung bzw., wie heute meist gesagt wird, der Personalentwicklung (vgl. hierzu ausführlich Kapitel 18). Dabei ist von einer engen Beziehung zur **Technik** und – in ihrer dynamischen Dimension – zur **Technikentwicklung** auszugehen (vgl. Kapitel 10), denn von der zum Einsatz kommenden technischen Apparatur hängt es weitgehend ab, auf welche spezifischen Fähigkeiten und Kenntnisse Organisationen Wert legen (müssen).

Nicht minder wichtig ist es, sich zu vergegenwärtigen, dass das Ausmaß der Arbeit, das sich in individuellen Anstrengungen niederschlägt, sowohl situations- als auch individuenspezifisch variiert. Dies ist teilweise auf den mit lebendiger Arbeit untrennbar verbundenen **motivationalen Aspekt** des individuellen **Wollens** zurückzuführen. Arbeitsverhalten wird, mit anderen Worten, nicht nur vom Leistungsvermögen, sondern auch von der Leistungsbereitschaft mitbestimmt (vgl. hierzu Kapitel 5).

Zeitliche Strukturierung des Lebens

Das Ausmaß der individuellen Betroffenheit durch Arbeit geht auf beinahe täglich erfahrbare Weise vor allem daraus hervor, dass sie für viele Menschen den **zeitlichen Rhythmus** während eines beträchtlichen Teils der verfügbaren Lebenszeit überaus stark mitbestimmt. Der Tag, die Woche, das Jahr und das gesamte Arbeitsleben sind sinnvolle Referenzräume, an denen sich dies im einzelnen festmachen lässt.

Dabei ist es aus verschiedenen Gründen heute längst nicht mehr selbstverständlich, dass alle Zumutungen akzeptiert werden, die aus bestimmten Arbeitszeitmustern erwachsen. Aber auch die organisationalen Erfordernisse und Notwendigkeiten haben sich verändert. Insofern kommt es nicht überraschend, dass Fragen der **Arbeitszeitgestaltung** (vgl. hierzu ausführlich Kapitel 16) in jüngerer Zeit zunehmend ins Blickfeld personalwirtschaftlicher Überlegungen gerückt sind.

Erwartung gleichgewichtiger Austauschverhältnisse

Zu den Merkmalen lebendiger Arbeit gehört ferner, dass dafür von der arbeitgebenden Wirtschafts- oder Verwaltungsorganisation eine **Gegenleistung** erwartet wird. Es liegt nahe, dabei an erster Stelle an das **Arbeitsentgelt** zu denken (vgl. hierzu insbesondere Kapitel 21), ein Sachverhalt, der abermals auf Arbeit als Mittel der Einkommenserzielung verweist. Faktisch ist jedoch von einem wesentlich facettenreicheren Vertragsverhältnis zwischen Individuum und Organisation auszugehen. Die Erwartung von Gegenleistung richtet sich nämlich keineswegs ausschließlich auf den materiellen Aspekt, und die später zu entwickelnde Vorstellung von einem über juristische Inhalte hinausgehenden psychologischen Vertrag wird dies weiter verdeutlichen (vgl. Abschnitt 1.3.2).

In einem engen Zusammenhang mit der Erwartung von Gegenleistungen für Arbeit steht, dass als ungleichgewichtig empfundene Austauschverhältnisse zu **Arbeitsunzufriedenheit** mit Konsequenzen führen können, die auch aus der Sicht von Wirtschafts- und Verwaltungsorganisationen nachteilig sind. Insofern ist das Management von Arbeits(un)zufriedenheit eine zentrale personalwirtschaftliche Aufgabe (vgl. insbesondere Kapitel 6).

Arbeit als soziale Norm

Die Aufzählung von allgemeinen Merkmalen lebendiger Arbeit wäre in einer wesentlichen Hinsicht unvollständig, würde nicht auch ein Hinweis darauf erfolgen, dass innerhalb so genannter Leistungsgesellschaften Arbeit den **Charakter einer sozialen Norm** hat. Daraus ergibt sich unter anderem, dass

Arbeitslosigkeit von vielen Betroffenen nicht nur hinsichtlich reduzierter oder gänzlich fehlender Möglichkeiten zur Einkommenserzielung als problematisch empfunden wird. Weil davon Statusfragen berührt werden und von der sozialen Umwelt mitunter auf Unwilligkeit oder 'Versagen' geschlossen wird, wächst sich Arbeitslosigkeit vor diesem Hintergrund nicht selten auch zu einer psychischen Belastung aus.

Die Liste der vorangehend erwähnten Merkmale lebendiger Arbeit ließe sich noch um zusätzliche Punkte erweitern; ihre Beschränkung auf die angeführten Aspekte begründet sich damit, dass der Blick auf personalwirtschaftlich bedeutsame Sachverhalte gelenkt werden sollte. Die folgenden Ausführungen sind als (systematische) Ergänzungen zu betrachten.

1.1.3 Dimensionen lebendiger Arbeit

Für personalwirtschaftliche Zwecke – aber nicht nur für diese – lässt sich lebendige Arbeit durch fünf Dimensionen charakterisieren (Antoni 1982, S. 69 ff.). Im Einzelnen handelt es sich um

- eine physische Dimension,
- eine geistige Dimension,
- eine gestalterische Dimension,
- eine produktive Dimension, und schließlich
- eine interaktive Dimension.

Physische und geistige Dimension

Die physische Dimension bezieht sich auf körperliche Tätigkeiten, die man – freilich nur, um den Unterschied zur geistigen Dimension pointiert hervorzuheben – als '**Handarbeit**' bezeichnen kann. Bei einer formalen Aufteilung der Arbeit in planerische, ausführende und kontrollierende Aktivitäten, wie sie in der Betriebswirtschaftslehre vielfach vorgenommen wird, betrifft diese Dimension die Ausführung. Im Unterschied dazu ist die geistige Dimension mit '**Kopfarbeit**' zu assoziieren. Sie kann in einen primären Zusammenhang mit Planung und Kontrolle gebracht werden.

Im Zuge fortschreitender Arbeitsteilung hat sich in der Vergangenheit vielfach eine recht **strikte Trennung** zwischen der körperlichen und der geistigen Dimension lebendiger Arbeit herausgebildet (vgl. hierzu auch Abschnitt 1.1.2). Vermutlich ist sie vor allem darauf zurückzuführen, dass die Fähigkeiten zu Hand- und Kopfarbeit aus verschiedenen Gründen unterschiedlich verteilt sind. Unbeschadet dessen handelt es sich um eine künstliche, in der menschlichen Natur nicht vorgegebene Aufspaltung, denn jeder Mensch ist mit einem kognitiven Apparat ausgestattet, der ihn zur Bewältigung 'geistiger' Probleme