

Personalwirtschaftslehre

Lebendige Arbeit in
verhaltenswissenschaftlicher Perspektive

von

Dr. Günther Schanz

Professor für Betriebswirtschaftslehre an der Universität Göttingen

2., völlig neubearbeitete Auflage

Verlag Franz Vahlen München

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
-------------------	---

Teil

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	10
1.2 Die Organisation: Schauplatz lebendiger Arbeit	13
1.2.1 Allgemeine Merkmale und personalwirtschaftliche Anschlußprobleme.	13
1.2.2 Institutionelle Arrangements als Begrenzungen individueller Entfaltungsmöglichkeiten	20
1.3 Individuum und Organisation als Vertragspartner.	22
1.3.1 Die juristische Perspektive.	22
1.3.2 Die psychologische Perspektive.	27

Kapitel 2: Personalwirtschaft und Personalwirtschaftslehre.	30
--	-----------

2.1 Personalwirtschaft: Umgang mit lebendiger Arbeit	31
2.1.1 Lokalisierung personalwirtschaftlichen Disponierens	31
2.1.2 Entwicklungslinien praktischer Personalarbeit	32
2.1.3 Professionalisierungstendenzen in der Personalwirtschaft	35
2.1.4 Individualisierung und Flexibilisierung lebendiger Arbeit	38
2.2 Personalwirtschaftslehre: Wissenschaft vom Umgang mit lebendiger Arbeit.	40
2.2.1 Lebendige Arbeit als Gegenstand betriebswirtschaftlichen Interesses.	40
2.2.2 Ein Wissenschaftsprogramm für die Personalwirtschaftslehre.	44

Teil II
Verhaltenswissenschaftliche Grundlagen
und personalwirtschaftliche Basiskonzepte

Kapitel 3: Motivationstheoretisches Grundwissen	55
3.1 Menschenbild und Arbeitswelt	56
3.1.1 Allgemeines zur Funktion von Menschenbildern	56
3.1.2 Beispiele für rekonstruierte Menschenbilder	57
3.1.3 Ursprünge und Wirkungen ausgewählter Menschenbilder	59
3.2 Individuelles Verhalten in motivationstheoretischer Perspektive	61
3.2.1 Streben nach Bedürfnisbefriedigung als Ausgangspunkt	61
3.2.2 Anliegen der Motivationsforschung und Zugangsmöglichkeiten zu motiviertem Verhalten	63
3.3 Inhalts- und prozeßtheoretische Aspekte motivierten Verhaltens	67
3.3.1 Bedürfnisklassifikationen und Analyse von Einzelmotiven	68
3.3.2 Die Bedeutung von Erwartungen und der Motivationsprozeß	72
3.4 Herausbildung individueller Motivstrukturen und Möglichkeiten ihrer Veränderung	75
3.4.1 Die Motivstruktur als Produkt der biologischen und sozio-kulturellen Evolution	75
3.4.2 Die Bedeutung der frühen Sozialisationsphase	77
Kapitel 4: Arbeitsleistung	81
4.1 Bestimmungsfaktoren der Arbeitsleistung im Überblick	81
4.1.1 Personbezogene Determinanten	82
4.1.2 Situationsbezogene Determinanten	83
4.2 Leistungsdisposition	86
4.2.1 Physische und psychische Aspekte der Leistungsdisposition	86
4.2.2 Exkurs zur Arbeitswissenschaft	88
4.3 Leistungsfähigkeit	90
4.3.1 Momentane und potentielle Leistungsfähigkeit	90
4.3.2 Einwirkung auf die Leistungsfähigkeit durch Qualifizierungsmaßnahmen	92
4.4 Leistungsbereitschaft	95
4.4.1 Motivvielfalt und individuelle Unterschiede in der Motivstärke	95
4.4.2 Erwartungen als Bestimmungsgrößen des Leistungsverhaltens	96
4.4.3 Extrinsische und intrinsische Motivation	101

4.5	Individualisierung als personalwirtschaftliche Leitlinie.	104
4.5.1	Programmpunkte für die Individualisierung	104
4.5.2	Prozessuale und unternehmenskulturelle Aspekte der Individualisierung	106
Kapitel 5: Arbeits Zufriedenheit.		109
5.1	Annäherung an das Phänomen.	110
5.1.1	Die Perspektiven des Taylorismus und der Human Relations-Bewegung	110
v. 5.1.2	Herzbergs Zweifaktoren-Theorie der Arbeitszufriedenheit.	112
5.2	Ausprägungen und Bestimmungsfaktoren der Arbeits(un)zufriedenheit	118
5.2.1	Formen der Arbeits(un)zufriedenheit	120
5.2.2	Diskrepanz- und Gerechtigkeitsaspekte der Arbeits(un)zufriedenheit	125
5.3	Arbeits(un)zufriedenheit und Arbeitsleistung	129
5.3.1	Arbeitszufriedenheit als Voraussetzung für Arbeitsleistung?	130
5.3.2	Arbeitsunzufriedenheit als Leistungsvoraussetzung?	131
5.3.3	Arbeitsleistung als Voraussetzung von Arbeitszufriedenheit?	133

Teil III

Personalwirtschaftliche Rahmenbedingungen

Kapitel 6: Demographische Tendenzen, Arbeitsmarktentwicklungen und Arbeitsmarktpolitik		141
6.1	Bevölkerung und Bevölkerungsentwicklung	142
6.1.1	Grunddaten zur Bevölkerung der Bundesrepublik Deutschland.	142
6.1.2	Altersaufbau und Geschlechtsstruktur.	143
6.1.3	Entwicklungstendenz der Qualifikationsstruktur.	146
6.2	Arbeitsmarkt und Arbeitsmarktentwicklungen.	148
6.2.1	Grundsätzliches zum Arbeitsmarkt	148
6.2.2	Entwicklungstendenzen und Strukturen der Erwerbspersonen.	149
6.3	Grundzüge der öffentlichen Arbeitsmarktpolitik	153
6.3.1	Ziele und Grundlagen der Arbeitsmarktpolitik	153
6.3.2	Die Bundesanstalt für Arbeit als Exekutivorgan	155
6.3.3	Arbeitsvermittlung und Arbeitsberatung als Hauptaufgabe der Bundesanstalt für Arbeit	157

Kapitel 7: Gesellschaftliche und kulturelle Werte163
7.1 Das Wertkonzept und Ursachen des Wertewandels in der Gesellschaft164
7.1.1 Werte als innere Steuerungsgrößen164
7.1.2 Beziehungen zu verwandten Begriffen165
7.1.3 Allgemeine Ursachen von Wertwandlungsprozessen166
7.2 Wertewandel und Arbeitsverhalten168
7.2.1 Eindimensionale Interpretationen168
7.2.2 Wertewandel in mehrdimensionaler Betrachtung173
7.2.3 Beziehungen zum Technikeinsatz178
7.3 Verhaltenssteuerung durch kulturspezifische Werte181
7.3.1 Internationalisierung der Unternehmenstätigkeit als Ausgangspunkt182
7.3.2 Kulturbegriff, Vermittlung kultureller Werte und managementrelevante Kulturdimensionen183
7.3.3 Kulturspezifische Merkmale der Länder des Europäischen Binnenmarktes186
Kapitel 8: Technik und Technikwandel193
8.1 Technikverständnis und Technikentwicklung194
8.1.1 Allgegenwart und Begriffsverständnis von Technik194
8.1.2 Technikentwicklung als Motor sozio-ökonomischer Prozesse195
8.2 Die Arbeitswelt im Zeichen neuer Technologien und Produktionskonzepte198
8.2.1 Rechnergestützte Automatisierung im Bereich der industriellen Fertigung199
8.2.2 Tendenzen des technisch-organisatorischen Wandels im Bürobereich203
8.2.3 Fabrik und Büro wachsen zusammen207
8.3 Die Personalwirtschaft als Mitgestalter technisch-arbeitsorganisatorischer Lösungen209
8.3.1 Alternative Entwicklungspfade für Fabrik und Büro209
8.3.2 Personelle Bewältigung von Technikwandel durch Organisationsentwicklung212
Kapitel 9: Arbeitsrechtliche Grundtatbestände218
9.1 Entwicklung und Merkmale des Arbeitsrechts219
9.1.1 Die arbeitsrechtliche Entwicklung seit Beginn der Industrialisierung bis 1945219
9.1.2 Allgemeine Merkmale des bundesrepublikanischen Arbeitsrechts222

9.2	Grundzüge des individuellen Arbeitsrechts	224
9.2.1	Das Recht des Arbeitsverhältnisses	224
9.2.2	Das Arbeitsschutzrecht	225
9.3	Kollektives Arbeitsrecht im Überblick	229
9.3.1	Ausgewählte Aspekte des Betriebsverfassungsrechts	230
9.3.2	Personalwirtschaftliche Bedeutung des Mitbestimmungsrechts	238
9.3.3	Stichworte zum Tarifvertrags- und Arbeitskampfrecht	242

Teil IV

Personalwirtschaftliche Gestaltungsbereiche und Handlungsfelder

Kapitel 10: Ermittlung des Personalbedarfs	251
10.1 Bestimmungsfaktoren des Personalbedarfs	252
10.1.1 Organisationsexterne Bestimmungsfaktoren	252
10.1.2 Organisationsinterne und mitarbeiterbezogene Bestimmungsfaktoren	254
10.2 Planungsbereiche und Verfahren der Bedarfsermittlung	256
10.2.1 Ermittlung des Bruttonpersonalbedarfs	256
10.2.2 Festlegung des Reservebedarfs zum Ausgleich von Fehlzeiten	259
10.2.3 Berücksichtigung von Personalbewegungen und das Fluktuationsproblem	267
Kapitel 11: Anpassung der personellen Kapazität	277
11.1 Personalgewinnung	278
11.1.1 Gewinnung von Mitarbeitern auf dem Arbeitsmarkt	278
11.1.2 Organisationsinterne Besetzung freier Stellen	282
11.1.3 Exkurs zum Personalmarketing	284
11.2 Personelles Disponieren bei unverändertem Personalbestand	286
11.2.1 Dispositionsspielräume bei zunehmender Beschäftigung	286
11.2.2 Dispositionsspielräume bei rückläufiger Beschäftigung	289
11.3 Personalreduzierung	292
11.3.1 Personalreduzierung unter Vermeidung von Entlassungen	293
11.3.2 Massenentlassungen von Arbeitnehmern	296
Kapitel 12: Selektionsentscheidungen	301
12.1 Organisationale Personalauswahl	302
12.1.1 Eignung und Eignungsdiagnostik	302

12.1.2	Personalauswahl mittels traditioneller eignungsdiagnostischer Methoden	304
12.1.3	Personalauswahl mittels neuerer eignungsdiagnostischer Verfahren	308
12.2	Individuelle Eintrittsentscheidungen	313
12.2.1	Die Berufswahl als Selektionsmechanismus	313
12.2.2	Unterschiede im Eintrittsverhalten von Berufsanfängern und Stellenwechslern	315
12.2.3	Informationsverhalten im Eintrittsprozeß	318
Kapitel 13: Einstellung und Eingliederung von Mitarbeitern		321
13.1	Begründung des Arbeitsverhältnisses	321
13.1.1	Arten des Arbeitsvertrags	322
13.1.2	Vertragsinhalte	323
13.1.3	Mitbestimmung des Betriebsrats bei der Einstellung	327
13.2	Eingliederung neuer Mitarbeiter	329
13.2.1	Stellenwert des Eingliederungsprozesses	329
13.2.2	Eingliederung als Sozialisationsprozeß	330
13.2.3	Gestaltung von Eingliederungsprogrammen	333
Kapitel 14: Arbeitszeitgestaltung		339
14.1	Dimensionen und Bezugszeiträume	341
14.1.1	Dauer und Lage der Arbeitszeit	341
14.1.2	Bezugszeiträume für die Gestaltung	342
14.2	Flexibilisierung und Individualisierung der Arbeitszeit	346
14.2.1	Hintergründe für die Abkehr von starren Arbeitszeitmustern	347
14.2.2	Differenzierte individuelle Arbeitszeiten und Entkopplung von der Betriebszeit	349
14.2.3	Grundstruktur und Gestaltungsmöglichkeiten der gleitenden Arbeitszeit	352
14.3	Besonderheiten und Gestaltungsmöglichkeiten von Teilzeitarbeit	357
14.3.1	Allgemeine Merkmale und Entwicklungstendenzen	357
14.3.2	Spielräume für die Gestaltung der Teilzeitarbeit	361
14.3.3	Partner-Teilzeitarbeit als Sonderform	365
Kapitel 15: Gestaltung der Bildungsarbeit		370
15.1	Berufliche Erstausbildung	371
15.1.1	Das duale System der beruflichen Erstausbildung	371
15.1.2	Neuordnung der Erstausbildung in den industriellen Metall- und Elektroberufen	373

15.2	Einstiegsausbildung für Hochschulabsolventen	378
15.2.1	Direkteinstieg mit begleitender Ausbildung	379
15.2.2	Job Rotation vor Positionsübernahme	380
15.3	Mitarbeiterqualifizierung durch Weiterbildung	381
15.3.1	"Lebenslanges Lernen" als Leitlinie der beruflichen Orientierung	383
15.3.2	Zielgruppen für Weiterbildungsaktivitäten	388
V 15.3.3	Arbeitsrechtliche Aspekte der Weiterbildung	394
Kapitel 16: Laufbahngestaltung und Karriereverläufe		399
16.1	Organisationales Laufbahnsystem und individuelle Karriereorientierung	399
16.1.1	Idealtypische Richtungen der beruflichen Entwicklung	400
16.1.2	Ursachen und Ausmaß des individuellen Karrierestrebens	403
16.2	Karrieremotive und Entwicklungspotentiale	409
16.2.1	Berufsbezogene Motive als „Karriereanker“.	409
16.2.2	Identifizierung von Entwicklungspotentialen.	413
16.3	Phasen und Stadien der beruflichen Entwicklung	421
16.3.1	Die frühen Karrierejahre.	422
16.3.2	Die mittleren Karrierejahre.	424
16.3.3	Die späten Karrierejahre.	425
Kapitel 17: Arbeitsgestaltung		431
17.1	Arbeitsteilung - ein ambivalentes Phänomen.	432
17.1.1	Leistungssteigerung als Folge von Arbeitsteilung	432
17.1.2	Arbeitsteilung und Arbeitsentfremdung	433
17.1.3	Das tayloristische Programm der systematischen Arbeitszerlegung	435
17.2	Gestaltung von Arbeitsplatz und Arbeitsumgebung	437
17.2.1	Gestaltung des Arbeitsplatzes.	439
17.2.2	Ergonomisch angemessene Gestaltung der Arbeitsumgebung	443
17.2.3	Formale und informelle Gruppen als Bestandteile der Arbeitsumgebung	448
17.3	Gestaltung des Arbeitsinhalts.	452
17.3.1	Arbeitsinhalt und intrinsische Motivation.	452
17.3.2	Ausgewählte Verfahren der Arbeitsanalyse und Aufabengestaltung	460
17.3.3	Praxisorientierte Formen der Arbeitsstrukturierung	466

Kapitel 18: Entgeltgestaltung	470
18.1 Einführung in die Entlohnungsproblematik	471
18.1.1 Formen, Bestandteile und Gerechtigkeitserfordernisse der Entlohnung	471
18.1.2 Motivationale Aspekte der Entlohnung	477
18.1.3 Entgelthöhe und Entgeltstruktur als Hauptgegenstände kollektivvertraglicher Vereinbarungen	481
18.2 Anforderungsbezogene Entgeltdifferenzierung durch Arbeitsbewertung	484
18.2.1 Summarische Arbeitsbewertung	485
18.2.2 Analytische Arbeitsbewertung	488
18.2.3 Auswirkungen veränderter Arbeitsstrukturen auf die anforderungsbezogene Entlohnung	491
18.3 Leistungsbezogene Entgeltdifferenzierung	494
18.3.1 Leistungsreagible Entlohnungsformen im Überblick	495
18.3.2 Entwicklungstendenzen der leistungsreagiblen Entlohnung	500
18.3.3 Entgeltdifferenzierung durch Leistungsbeurteilung	503
18.4 Entlohnung von Führungskräften	507
18.4.1 Individualisierung der Führungskräfteentlohnung durch Cafeteria-Optionen	508
18.4.2 Variable Entgeltbestandteile und Anreize für strategisch-orientiertes Verhalten	512
Kapitel 19: Mitarbeiterbeteiligung	516
19.1 Allgemeines zur Mitarbeiterbeteiligung	517
19.1.1 Mitarbeiterbeteiligung und Unternehmensverfassung	517
19.1.2 Mitarbeiterbeteiligung als Ausdruck betrieblicher Partnerschaft	520
19.1.3 Informatorische Voraussetzungen der Mitarbeiterbeteiligung	522
19.2 Partizipation an Entscheidungen	526
19.2.1 Merkmale und Ausprägungsformen der Entscheidungspartizipation	526
19.2.2 Mitarbeiter- und organisationsbezogene Partizipationsaspekte	529
19.2.3 Vorschlagswesen und Qualitätszirkel als Beteiligungsinstrumente	532
19.3 Beteiligung an Erfolg und Kapital	537
19.3.1 Gestaltungsmöglichkeiten und Wirkungen der Erfolgsbeteiligung	538

19.3.2	Kapitalbeteiligungen im Überblick	541
19.3.3	Staatliche Förderung der Produktivkapitalbeteiligung	544
Kapitel 20:	Personalführung	548
20.1	Allgemeines zur Personalführung	549
20.1.1	Grundlegende Führungsaktivitäten	550
20.1.2	Führung als intendierte Verhaltensbeeinflussung	551
20.1.3	Schlüsselfunktionen des Führungshandelns	556
20.2	Führungstheoretische Grundpositionen	559
20.2.1	Der eigenschaftstheoretische Ansatz	560
20.2.2	Die situationstheoretische Perspektive	563
20.2.3	Der Weg-Ziel-Ansatz und die Theorie der charismatischen Führung	569
20.2.4	Die Theorie der Führungssubstitution	573
20.3	Führungsstile und Dimensionen des Führungshandelns	578
20.3.1	Führungsstile als implizite Persönlichkeitsmerkmale	578
20.3.2	Dimensionen des Führungshandelns	582
20.4	Instrumente der Personalführung	586
20.4.1	Normierung der Führungsbeziehungen durch Führungsgrundsätze	586
20.4.2	Formen und Gestaltung des Mitarbeitergesprächs	588
Kapitel 21:	Trennung von Mitarbeitern	592
21.1	Beendigung des Arbeitsverhältnisses durch Kündigung	593
21.1.1	Kündigungsarten, Kündigungsfristen und Kündigungs- gründe	593
21.1.2	Anspruch des Arbeitnehmers auf ein Arbeitszeugnis	598
21.1.3	Regelung des Kündigungsschutzes	601
21.2	Trennung durch Outplacement	604
21.2.1	Grundidee und Vorteile gegenüber der Kündigung	605
21.2.2	Mitteilung der Trennungsabsicht	606
21.2.3	Durchführung der Outplacement-Betreuung	609
21.3	Ausscheiden durch Erreichen der Altersgrenze	612
21.3.1	Einstufige Pensionierung als Normalfall des Ausscheidens	613
21.3.2	Gleitender Übergang in den Ruhestand	614
21.3.3	Programme zur Vorbereitung auf den Ruhestand	617
Ausblick	621
Literaturverzeichnis	625
Sachverzeichnis	653