

# 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

<b>Kapitel 1: Personal und Organisation.</b> . . . . .	<b>5</b>
--------------------------------------------------------	----------

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

<b>Kapitel 2: Personalwirtschaft und Personalwirtschaftslehre.</b> . . . . .	<b>30</b>
------------------------------------------------------------------------------	-----------

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**

<b>Kapitel 3: Motivationstheoretisches Grundwissen</b> . . . . .	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
<b>Kapitel 4: Arbeitsleistung</b> . . . . .	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
<b>Kapitel 5: Arbeits Zufriedenheit. . . . .</b>		<b>109</b>
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

<b>Kapitel 6: Demographische Tendenzen, Arbeitsmarktentwicklungen und Arbeitsmarktpolitik . . . . .</b>		<b>141</b>
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

<b>Kapitel 7: Gesellschaftliche und kulturelle Werte</b> . . . . .	.163
7.1 Das Wertkonzept und Ursachen des Wertewandels in der Gesellschaft . . . . .	.164
7.1.1 Werte als innere Steuerungsgrößen . . . . .	.164
7.1.2 Beziehungen zu verwandten Begriffen . . . . .	.165
7.1.3 Allgemeine Ursachen von Wertwandlungsprozessen . . . . .	.166
7.2 Wertewandel und Arbeitsverhalten . . . . .	.168
7.2.1 Eindimensionale Interpretationen . . . . .	.168
7.2.2 Wertewandel in mehrdimensionaler Betrachtung . . . . .	.173
7.2.3 Beziehungen zum Technikeinsatz . . . . .	.178
7.3 Verhaltenssteuerung durch kulturspezifische Werte . . . . .	.181
7.3.1 Internationalisierung der Unternehmenstätigkeit als Ausgangspunkt . . . . .	.182
7.3.2 Kulturbegriff, Vermittlung kultureller Werte und managementrelevante Kulturdimensionen . . . . .	.183
7.3.3 Kulturspezifische Merkmale der Länder des Europäischen Binnenmarktes . . . . .	.186
<b>Kapitel 8: Technik und Technikwandel</b> . . . . .	.193
8.1 Technikverständnis und Technikentwicklung . . . . .	.194
8.1.1 Allgegenwart und Begriffsverständnis von Technik . . . . .	.194
8.1.2 Technikentwicklung als Motor sozio-ökonomischer Prozesse . . . . .	.195
8.2 Die Arbeitswelt im Zeichen neuer Technologien und Produktionskonzepte . . . . .	.198
8.2.1 Rechnergestützte Automatisierung im Bereich der industriellen Fertigung . . . . .	.199
8.2.2 Tendenzen des technisch-organisatorischen Wandels im Bürobereich . . . . .	.203
8.2.3 Fabrik und Büro wachsen zusammen . . . . .	.207
8.3 Die Personalwirtschaft als Mitgestalter technisch-arbeitsorganisatorischer Lösungen . . . . .	.209
8.3.1 Alternative Entwicklungspfade für Fabrik und Büro . . . . .	.209
8.3.2 Personelle Bewältigung von Technikwandel durch Organisationsentwicklung . . . . .	.212
<b>Kapitel 9: Arbeitsrechtliche Grundtatbestände</b> . . . . .	.218
9.1 Entwicklung und Merkmale des Arbeitsrechts . . . . .	.219
9.1.1 Die arbeitsrechtliche Entwicklung seit Beginn der Industrialisierung bis 1945 . . . . .	.219
9.1.2 Allgemeine Merkmale des bundesrepublikanischen Arbeitsrechts . . . . .	.222

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

<b>Kapitel 10: Ermittlung des Personalbedarfs . . . . .</b>	<b>251</b>
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 Bruttoperpersonalbedarfs . . . . .	256
10.2.2 Festlegung des Reservebedarfs zum Ausgleich von Fehlzeiten . . . . .	259
10.2.3 Berücksichtigung von Personalbewegungen und das Fluktuationsproblem . . . . .	267
<b>Kapitel 11: Anpassung der personellen Kapazität . . . . .</b>	<b>277</b>
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
<b>Kapitel 12: Selektionsentscheidungen . . . . .</b>	<b>301</b>
<b>12.1 Organisationale Personalauswahl . . . . .</b>	<b>302</b>
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
<b>Kapitel 16: Laufbahngestaltung und Karriereverläufe . . . . .</b>		<b>399</b>
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
<b>Kapitel 17: Arbeitsgestaltung . . . . .</b>		<b>431</b>
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
<b>Kapitel 20:</b>	<b>Personalführung</b> . . . . .	<b>548</b>
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
<b>Kapitel 21:</b>	<b>Trennung von Mitarbeitern</b> . . . . .	<b>592</b>
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
<b>Ausblick</b>	. . . . .	<b>621</b>
Literaturverzeichnis	. . . . .	625
Sachverzeichnis	. . . . .	653