

LEHRBUCH

Jürgen Berthel | Fred G. Becker

Personal-Management

Grundzüge für Konzeptionen
betrieblicher Personalarbeit

12. Auflage



SCHÄFFER
POESCHEL

Jürgen Berthel | Fred G. Becker

Personal-Management

Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit

12., vollständig überarbeitete und aktualisierte Auflage

Leseprobe

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Univ.-Prof. Dr. Jürgen Berthel (†)

war bis zu seiner Emeritierung Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre an der Universität Siegen.

Univ.-Prof. Dr. Fred G. Becker

ist Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, an der Universität Bielefeld.

Dozenten finden PowerPoint-Folien für dieses Lehrbuch unter www.sp-dozenten.de (Registrierung erforderlich).

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

Print: ISBN 978-3-7910-5216-8	Bestell-Nr. 20038-0003
ePub: ISBN 978-3-7910-5217-5	Bestell-Nr. 20038-0101
ePDF: ISBN 978-3-7910-5218-2	Bestell-Nr. 20038-0152

Jürgen Berthel | Fred G. Becker

Personal-Management

12., vollständig überarbeitete und aktualisierte Auflage, Januar 2022

© 2022 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH
www.schaeffer-poeschel.de
service@schaeffer-poeschel.de

Covermotiv: © everything possible, shutterstock

Produktmanagement: Dr. Frank Baumgärtner

Lektorat: Heike Münzenmaier

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

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Ein Unternehmen der Haufe Group SE

Sofern diese Publikation ein ergänzendes Online-Angebot beinhaltet, stehen die Inhalte für 12 Monate nach Einstellen bzw. Abverkauf des Buches, mindestens aber für zwei Jahre nach Erscheinen des Buches, online zur Verfügung. Einen Anspruch auf Nutzung darüber hinaus besteht nicht.

Sollte dieses Buch bzw. das Online-Angebot Links auf Webseiten Dritter enthalten, so übernehmen wir für deren Inhalte und die Verfügbarkeit keine Haftung. Wir machen uns diese Inhalte nicht zu eigen und verweisen lediglich auf deren Stand zum Zeitpunkt der Erstveröffentlichung.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 12., überarbeiteten und aktualisierten Auflage	V
Vorwort zur 1. Auflage	VI
Inhaltsverzeichnis	VII
Abbildungsverzeichnis	XVII
Teil 1	
Grundlagen des Personal-Managements	1
1 Grundlegung	3
Wiederholungsfragen zu Kapitel 1	10
2 Begriff, Inhalt und Grundkonzeption des Personal-Managements	11
2.1 Erläuterung des grundsätzlichen Verständnisses	11
2.2 Primäre und sekundäre Personalsysteme	32
2.3 Differenzielle Personalarbeit	34
2.4 Exkurs »Ausbildung zur Führungskraft und zum Personaler«	39
Wiederholungsfragen zu Kapitel 2	42
Teil 2	
Organizational Behavior	43
1 Grundmodell des Organizational Behaviors	45
Wiederholungsfragen zu Kapitel 1	48
2 Ausgewählte Erklärungsansätze zum Mitarbeiterverhalten	49
2.1 Verhaltensgleichung und S-O-R-Theorem	49
2.2 Menschenbilder: Konstrukte im Umgang mit Mitarbeitern	51
2.3 Verträge mit Mitarbeitern	56
2.4 Scientific Management	61
2.5 Human-Relations-Ansatz	62
2.6 Humanistische Ansätze	63
Wiederholungsfragen zu Kapitel 2	64
3 Motivationstheoretische Ansätze	65
3.1 Ausgangsfragen zur Motivation	65
3.2 Inhaltstheorien der Motivation	73
3.2.1 Maslows Bedürfnishierarchie	74
3.2.2 Herzbergs Zwei-Faktoren-Theorie	78
3.3 Kognitive Prozesstheorien der Motivation	80
3.3.1 Allgemeines	80
3.3.2 Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungs-Modell von Vroom	82

3.3.3	Motivationsmodelle von Porter/Lawler und Lawler	85
3.3.4	Gleichheitstheorie von Adams	87
3.3.5	Zielsetzungstheorie von Locke	88
3.3.6	Selbstbestimmungstheorie von Deci/Ryan	90
3.3.7	Rubikon-Modell von Heckhausen/Gollwitzer	92
3.4	Ansätze zur Leistungsmotivation	94
3.4.1	Einstieg in die Leistungsmotivation	94
3.4.2	Theorie der gelernten Bedürfnisse von McClelland	95
3.4.3	Risiko-Wahl-Modell von Atkinson	97
3.4.4	Attributionstheoretisches Modell von Weiner	101
	Wiederholungsfragen zu Kapitel 3	103
4	Das Leistungsdeterminantenkonzept	105
4.1	Synthesekonzept	105
4.2	Determinanten des Wollens zur Leistung	109
4.2.1	Einstieg	109
4.2.2	Motive (Leistungsdeterminante 1)	110
4.2.3	Emotionen (2)	117
4.2.4	Einstellungen (3)	118
4.2.5	Valenz + Normen (4)	119
4.2.6	Erwartungen (5) (6)	121
4.2.7	Erfahrungen/Wahrnehmungen (7)	123
4.2.8	Selbstkonzept (8)	124
4.2.9	Persönlichkeitsfaktoren (9)	124
4.2.10	Motivation (10)	126
4.3	Determinanten des Könnens zur Leistung	127
4.3.1	Einführung	127
4.3.2	Eignung (12)	128
4.3.3	Arbeitsbedingungen (11)	129
4.3.4	Leistungsverhalten und -ergebnis (13)	133
4.4	Leistungskonsequenzen	134
4.4.1	Belohnungen (14)	134
4.4.2	Anspruchsniveau (15)	135
4.4.3	Zurechnung/Attribution (16)	136
4.4.4	Vergleiche (17)	136
4.4.5	Arbeitszufriedenheit (18)	137
4.4.6	Rückkopplungsprozesse (19)	140
4.5	Zusammenhänge	141
	Wiederholungsfragen zu Kapitel 4	144

5	Gruppenarbeit – theoretische Erklärungsansätze	145
5.1	Allgemeines	145
5.2	Begriff, Arten und Merkmale von Gruppen	146
5.3	Einflussvariablen der Gruppenarbeit	152
5.3.1	Determinantenkonzept der Gruppenarbeit	152
5.3.2	Inputvariablen	154
5.3.3	Prozessvariablen	158
5.3.3.1	Gruppenkohäsion	158
5.3.3.2	Normen und Standards	159
5.3.3.3	Rollen	160
5.3.3.4	Konflikte	162
5.3.3.5	Interaktion (gruppenspezifisches Verhalten)	168
5.3.4	Outputvariablen	179
	Wiederholungsfragen zu Kapitel 5	181
6	Personalführung	183
6.1	Grundprobleme der Personalführung	184
6.1.1	Einführung	184
6.1.2	Begriff und Merkmale	186
6.1.3	Führungserfolg	195
6.2	Zur Führungsforschung	199
6.3	Führungsstiltypologien	201
6.3.1	Einführung	201
6.3.2	Eindimensionale Führungsstile	201
6.3.3	Zweidimensionale Führungsstile	204
6.3.4	Vieldimensionale Führungsstile	210
6.4	Führungstheoretische Ansätze und Konzepte	211
6.4.1	Eigenschaftstheorien der Führung	212
6.4.2	Situationstheorien der Führung	213
6.4.3	Verhaltenstheorien der Führung	223
6.4.4	Attributionstheorien	224
6.4.5	Weg-Ziel-Modell der Führung	228
6.4.6	Substitutionstheorien	231
6.4.7	»Full Range Leadership«-Theorie	236
6.4.8	Weitere führungstheoretische Konzepte	241
	Wiederholungsfragen zu Kapitel 6	263
Teil 3		
	Primäre Personal-Managementsysteme	265
1	Informatorische Fundierung (Betriebliche Personalforschung)	267
1.1	Begriff und Konzept	268
1.2	Arbeitsmarktforschung	273
1.2.1	Begriffe und Objekte	273

1.2.2	Analyse des internen Arbeitsbeschaffungsmarkts	276
1.2.3	Analyse des externen Arbeitsbeschaffungsmarkts	279
1.3	Arbeitsforschung	285
1.3.1	Begriffe und Konzept	285
1.3.2	Arbeitsplatzanalyse: Aufgaben- und Arbeits-, Bedingungs-, Rollenanalyse	286
1.3.3	Anforderungsanalyse	289
1.3.4	Arbeitsbewertung	295
1.4	Qualifikations- und Eignungsforschung	302
1.4.1	Begriff und Konzept	302
1.4.2	Qualifikations-, Kompetenz- und Eignungsprofile	305
1.4.3	Ansätze der Eignungsbeurteilung	310
1.4.3.1	Kritische Darstellung	310
1.4.3.2	Inhaltliche und methodische Ansprüche	316
1.4.3.3	Prinzipielle menschliche Beurteilungsfehler	318
1.4.4	Formen der Personalbeurteilung	322
1.4.4.1	Verständnis	322
1.4.4.2	Funktionen	324
1.4.4.3	Leistungsbeurteilung	326
1.4.4.4	Potenzialbeurteilung	341
1.5	Personalbedarfsermittlung	349
1.5.1	Begriff und Inhalt	349
1.5.2	Prozess	352
1.5.2.1	Ermittlung des Brutto-Personalbedarfs	352
1.5.2.2	Ermittlung des Personalbestands	357
1.5.2.3	Ermittlung des Netto-Personalbedarfs (Soll-Ist-Vergleich)	360
1.5.3	Probleme und Grenzen der Bedarfsplanung	362
1.6	Erforschung der Arbeitsbeziehungen	363
1.7	Evaluierungsforschung	365
1.7.1	Verständnis und Ziele	365
1.7.2	Methoden und Instrumente	369
1.7.3	Herausforderungen	371
1.7.4	Exkurs »People Analytics«	372
	Wiederholungsfragen zu Kapitel 1	374
2	Personalbedarfsdeckung	377
2.1	Begriff, Inhalt und Determinanten der Personalbedarfsdeckung	377
2.2	Personalbeschaffung	382
2.2.1	Methoden der Personalbeschaffung	382
2.2.1.1	Kategorien	382
2.2.1.2	Interne Personalbeschaffung	384
2.2.1.3	Externe Personalbeschaffung	386
2.2.1.4	Kriterien zur Auswahl von Methoden der Personalbeschaffung	401
2.2.2	Personalmarketing und Employer Branding	405

2.3	Personalauswahl	420
2.3.1	Begriff, Bedeutung und Problematik der Personalauswahl	420
2.3.2	Qualifikationsanforderungen und Anforderungsprofil	431
2.3.3	Auswahlinstrumente	433
2.3.3.1	Überblick	433
2.3.3.2	Analyse und Bewertung der Bewerbungsunterlagen	436
2.3.3.3	Einsatz weiterer Instrumente zur Vorauswahl	451
2.3.3.4	Vorstellungsgespräch	460
2.3.3.5	Testverfahren	486
2.3.3.6	Assessment-Center	493
2.3.3.7	Sonstige Instrumente	503
2.3.4	Entscheidungsphase	506
2.3.5	Rechtliche Aspekte	511
2.4	Personaleinführung (Inplacement)	516
2.4.1	Verständnis, Begründung und Problemfelder	516
2.4.2	Ziele und Einführungsstrategien	521
2.4.3	Phasen der Personaleinführung	523
2.4.4	Einarbeitungsinstrumente	530
2.5	Personaleinsatz	532
	Wiederholungsfragen zu Kapitel 2	533
3	Personalbindung	535
3.1	Verortung und Verständnis einer Querschnittsfunktion	535
3.2	Forschungsstand zur Personalbindung	542
3.3	Bindungsmanagement	545
3.4	Fazit	546
	Wiederholungsfragen zu Kapitel 3	547
4	Personalfreisetzung	549
4.1	Begriff, Objekte und Ziele der Personalfreisetzung	550
4.2	Ursachen der Personalfreisetzung	551
4.3	Planung der Personalfreisetzung	553
4.4	Alternativen der Personalfreisetzung	554
4.4.1	Überblick	554
4.4.2	Vermeidung von Personalfreisetzung	555
4.4.3	Kriterien zur Beurteilung von Alternativen der Personalfreisetzung	556
4.4.4	Alternativen der Personalfreisetzung	558
4.4.4.1	Personalfreisetzung ohne Reduktion des Personalbestands	558
4.4.4.2	Personalfreisetzung mit Reduktion des Personalbestands	565
	Wiederholungsfragen zu Kapitel 4	578
5	Personalentwicklung	579
5.1	Begriff, Objekte, Ziele, Basis	580
5.1.1	Begriff und Objekte	580

5.1.2	Ziele	584
5.1.3	Lerntheorien	586
5.1.3.1	Überblick	586
5.1.3.2	Klassische Lerntheorien	587
5.1.3.3	Theorien des organisationalen Lernens	596
5.2	Personalentwicklungskonzept	598
5.2.1	Konzeptionelle Personalentwicklung	598
5.2.2	Förderung von Selbstentwicklung	601
5.3	Prozessphasen der Personalentwicklung	603
5.3.1	Entwicklungsbedarfs- und Umfeldanalyse	603
5.3.1.1	Notwendigkeit von Analyse und Prognose	603
5.3.1.2	Erhebung des Entwicklungsbedarfs	605
5.3.1.3	Umweltanalyse und -prognose	609
5.3.2	Personalentwicklungsplanung	610
5.3.2.1	Differenzierung	610
5.3.2.2	Einstiegsqualifizierung	612
5.3.2.3	Anpassungsqualifizierung	619
5.3.2.4	Aufstiegsqualifizierung	620
5.3.3	Qualifizierungsphase	630
5.3.3.1	Auswahl der Personalentwicklungsmethoden	630
5.3.3.2	Personalentwicklung am Arbeitsplatz (»Training-on-the-Job«)	632
5.3.3.3	Personalentwicklung außerhalb des Arbeitsplatzes (»Training-off-the-Job«)	643
5.3.3.4	Personalentwicklung neben dem Arbeitsplatz (»Training-near-the-Job«)	652
5.3.3.5	Personalentwicklung entlang des Arbeitsplatzes (»Training-along-the-Job«)	656
5.3.4	Evaluation	661
5.3.4.1	Zur Notwendigkeit	661
5.3.4.2	Ziele und Funktionen	663
5.3.4.3	Ansatzpunkte	664
5.3.4.4	Evaluationsinstrumente	670
5.3.4.5	Probleme	672
5.3.5	Transfermanagement	674
	Wiederholungsfragen zu Kapitel 5	681
6	Anreizsysteme	683
6.1	Verständnis, Funktionen und Differenzierung	684
6.2	Vergütungssysteme	691
6.2.1	Grundlagen	691
6.2.2	Entgelt differenzierung	695
6.2.3	Entgeltformen	700
6.2.3.1	Klassische Entgeltformen	700
6.2.3.2	Variable Vergütung	709
6.2.3.3	Exkurs: Beamtenbesoldung	718
6.2.4	Sozialleistungen	719
6.2.5	Nebenleistungen	720

6.2.5.1 Allgemeine Nebenleistungen	720
6.2.5.2 Betriebliche Altersversorgung	724
6.2.5.3 Mitarbeiterbeteiligung: Erfolgs- und Kapitalbeteiligung	729
6.2.5.4 Cafeteria-Systeme	737
6.2.6 Aspekte der Führungskräftevergütung	739
6.3 Immaterielle Anreizsysteme	747
6.4 Resümee	753
Wiederholungsfragen zu Kapitel 6	754
Teil 4	
Sekundäre Personal-Managementsysteme	755
1 Strategisch-orientierte Personalarbeit	757
2 Personalplanung als Rahmen	759
Wiederholungsfragen zu Kapitel 2	766
3 Organisation des Personal-Managements	767
3.1 Problematik	767
3.2 Organisation des Personalbereichs	770
3.3 Einbindung des Personalbereichs in den Betrieb	778
3.4 Entwicklungen	782
Wiederholungsfragen zu Kapitel 3	785
4 Personalverwaltung	787
4.1 Verständnis und Aufgaben	787
4.2 Personalinformationssysteme	792
4.3 Outsourcing von Personalverwaltungsaufgaben	795
Wiederholungsfragen zu Kapitel 4	797
5 Personalcontrolling	799
5.1 Grundkonzept des Controllings	799
5.2 Zur Konzeption eines Personalcontrollings	800
5.2.1 Ziele, Begriff und Aufgaben	800
5.2.2 Bestandteile	802
5.2.3 Weitere Elemente	804
5.2.3.1 Strategisches und operatives Personalcontrolling	804
5.2.3.2 Ansätze und Instrumente	804
5.2.3.3 Organisatorische Einbindung	809
5.3 Grenzen	810
Wiederholungsfragen zu Kapitel 5	811

6	Arbeitsbedingungen	813
6.1	Verständnis und Gestaltungsziele	814
6.2	Ergonomische Arbeitsplatzgestaltung	817
6.3	Organisatorische Arbeitsplatzgestaltung	826
6.3.1	Aufgabengestaltung	826
6.3.2	Arbeitszeitgestaltung	831
6.4	Technologische Gestaltung	850
	Wiederholungsfragen zu Kapitel 6	854
7	Arbeitsrecht und Arbeitsbeziehungen	855
7.1	Verständnis und Überblick	855
7.2	Grundzüge des Arbeitsrechts	856
7.3	Folgen ausgewählter arbeitsrechtlicher Regelungen für die Teilsysteme des Personal-Managements	864
7.3.1	Überblick	864
7.3.2	Mitbestimmung auf individueller Ebene	865
7.3.3	Mitbestimmung auf Betriebsebene (Betriebliche Mitbestimmung)	865
7.3.4	Mitbestimmung auf Unternehmungsebene (Unternehmerische Mitbestimmung)	878
7.3.5	Mitbestimmung auf internationaler Ebene	881
	Wiederholungsfragen zu Kapitel 7	882
Teil 5		
	Spezielle Aspekte eines Personal-Managements	883
1	Strategisch-orientiertes Personal-Management	885
1.1	Zusammenhang von strategischer Führung und Personal-Management	885
1.2	Verständnisse	887
1.2.1	Differenzierung	887
1.2.2	Langfristiges Personal-Management	888
1.2.3	Strategieorientiertes Personal-Management	888
1.2.4	Strategisch-orientiertes Personal-Management	891
1.3	Personal-Management und geplanter Wandel	897
	Wiederholungsfragen zu Kapitel 1	902
2	Internationales Personal-Management	903
2.1	Zur Notwendigkeit	903
2.2	Strategien eines internationalen Personal-Managements	904
2.3	Implikationen für Personal-Managementsysteme	907
2.3.1	Grundlegendes	907
2.3.2	Personalplanung und -bedarfsdeckung	910
2.3.3	Entsendung von Expatriates und Impatriates	915
2.3.4	Personalentwicklung	921
2.3.5	Vergütungssysteme	924

2.3.6 Personalführung	926
Wiederholungsfragen zu Kapitel 2	929
3 Ethik im Personal-Management	931
3.1 Ethik im Betrieb	931
3.2 Zugänge zur Ethik	934
3.3 Personalethik	937
3.4 Wirtschaftliche versus soziale Effizienz?	941
Wiederholungsfragen zu Kapitel 3	944
Literaturverzeichnis	945
Stichwortverzeichnis	989
Die Autoren	999

1 Grundlegung

LEITFRAGEN

- In welchen Betriebsformen und bei welchen Betriebsgrößen ist Personalarbeit eigentlich relevant?
- Welche verschiedenen »Stakeholder« hat die betriebliche Personalarbeit, und welche Interessen verfolgen diese?
- Was ist eigentlich Humankapital?
- Wer zählt zum Personal?

TERMINOLOGIE

Terminus, Begriff und Definition

Im alltäglichen Sprachgebrauch – auch an der Hochschule – werden die Ausdrücke »Terminus/Termini«, »Begriff« und »Definition« immer wieder synonym, durcheinander, uneinheitlich, inkonsistent und/oder ungenau verwendet. Dabei ist es ganz einfach:

Terminus ist der sprachliche Ausdruck (die »Unternehmung«), *Begriff* der damit verbundene Sinngehalt (»Die Unternehmung ist ein sozio-technisches System, das im Wesentlichen erwerbswirtschaftliche Ziele verfolgt.«). Ein solcher Begriff wird mithilfe einer *Definition* sprachlich eingeführt – indem der gerade angeführte Satz zur Unternehmung inhaltlich formuliert wird. Eine *Begriffsexplikation* erläutert schriftlich den definierten Begriff – entweder indem auf die einzelnen Begriffsinhalte eingegangen wird und/oder im Vergleich zu anderen Begriffen die Sinnhaftigkeit des gewählten Begriffs erarbeitet wird. Ein *Begriffssystem* schließlich ist die komplementäre Zu-, Über- und Unterordnung verschiedener, zueinander in Beziehung stehender Begriffe (z. B. Betrieb, Unternehmung, Industrieunternehmung; Beurteilung, Leistungsbeurteilung, Leistungsbewertung).

Warum legt man Wert auf eine solche Differenzierung? Nun, die sprachliche Vielfalt ist in jeder Sprache enorm. Beispielsweise wird in der Betriebswirtschaftslehre, wenn von »Unternehmungen« gesprochen wird, eine Vielzahl an Termini verwendet: Unternehmung, Unternehmen, Betrieb, Organisation, Firma ... Diese verschiedenen Termini können durchaus alle den gleichen Begriffsinhalt haben (= das Gleiche mit unterschiedlichen Bezeichnungen meinen). Sie können aber auch jeweils etwas anderes ausdrücken (Beispiel: Betrieb meint etwas anderes als Unternehmung.). Wenn zwei (oder mehr) Personen sich miteinander verständigen wollen, dann ist es sinnvoll, dass jeder weiß, was der andere mit bestimmten Ausdrücken meint. Es geht weniger um sprachliche Vereinheitlichung, sondern vor allem um gegenseitiges Verständnis. In einem Lehrbuch – als zunächst einseitiger Kommunikationsversuch – liegt die Last vor allem bei den Autoren. Diese sollten zentrale Termini und Begriffe explizit aufgreifen und erläutern, wie sie von ihnen verstanden und verwendet werden. Der Leser ist dabei nicht gezwungen, die gleichen Termini und Begriffe zu ver-

wenden. Er versteht sie aber – sofern es eine explizite, systematisch angewendete und komplementäre Verwendung hiervon gibt (vgl. Becker, F. G., 2004a, S. 86 ff.).

Die Inhalte des vorliegenden Textes beruhen auf der Annahme, dass »gutes« respektive situationsangemessenes Personal-Management einen Beitrag zur betrieblichen Zielerreichung leistet. Diese Auffassung ist weit verbreitet, nicht jedoch die Ansichten hinsichtlich der Größe und Bedeutung dieses Beitrags. Hier wird die *Überzeugung* vertreten, dass der Zielerreichungsbeitrag des Personal-Managements (als betriebliche Tätigkeit) im Zusammenwirken mit den Mitarbeitern (als betriebliche Ressource) ein wesentlicher ist. Eindeutig belegen kann man ehrlicherweise – trotz mancher empirischen Studien (vgl. Gmür/Schwerdt, 2005; Eisenhardt, 2012; Jiang et al., 2012; Stock-Homburg/Herrmann/Bieling, 2009; Lee/Chen/Chen, 2018; Stock-Homburg/Groß, 2019, S. 35 ff.) – diese Überzeugung nicht. Die Einflussfaktoren in der Realität sind so vielfältig und vor allem interdependent, dass man weder eine solche Annahme eindeutig »beweisen« noch widerlegen kann.

Betriebe: Formen
und Größen

In weiten Teilen der Betriebswirtschaftslehre werden als Betriebe alle diejenigen Institutionen bezeichnet, in denen aufgrund einheitlicher Planung Aktivitäten zur Erreichung der Ziele dieser Institutionen durchgeführt werden. Die Weite der Begriffsfassung bringt es mit sich, dass eine große Vielzahl von Betriebsformen existiert: Private und öffentliche Haushalte zählen ebenso dazu wie Unternehmungen, Vereine, Verbände, militärische, kulturelle, soziale und kirchliche Einrichtungen sowie andere Formen von Non-Profit-Organisationen. Diese weite Fassung erweist sich auch für das in diesem Buch zu behandelnde Problemfeld als zweckmäßig: Tätigkeiten und Probleme des Personal-Managements treten grundsätzlich in jeder Betriebsform auf, sobald mehrere für die Erfüllung der betrieblichen Ziele angestellte Personen beschäftigt werden. Sicherlich gibt es Unterschiede zwischen solchen Unternehmungen und verschiedenen Non-Profit-Organisationen, die unterschiedliche Ausprägungen von personellen Teilsystemen zur Folge haben. Solche Unterschiede bestehen aber auch zwischen kleineren und größeren Betrieben, zwischen Dienstleistungs- und Industriebetrieben, zwischen Chemie- und Maschinenbaubetrieben usw. Die Situationsbedingungen und entsprechend passende personelle Ausprägungen sind unterschiedlich, die Grundsätze der Personalarbeit sind allerdings für alle gleich. Von daher bezieht sich der Text hier prinzipiell auf alle Betriebe.

TERMINOLOGIE

Betrieb, Unternehmen, Unternehmung, Organisation ...?

Letztlich ist es wohl eine »Geschmacksfrage«, welche der obigen Termini wie definiert und in ein Begriffssystem eingebracht (oder auch nicht) werden. Wir orientieren uns hier daran, dass Betriebe (synonym dazu: Organisationen im institutionellen Sinne) den Oberbegriff darstellen. Unternehmungen stellen als erwerbswirtschaftlich orientierte Betriebe eine Unterform dar. Prinzipiell richtet sich das Buch an alle Betriebe, schließlich beschäftigen sie alle Personal. Personal-Management in Unternehmungen als erwerbswirtschaftliche Institutionen gestaltet sich allein aufgrund der systemimmanenten Zielsetzung der Gewinnerzielung in manchen Bereichen

etwas anders als in anderen Betriebsformen. Hierauf wird an der einen und anderen Stelle eingegangen.

Aus einer Prägung der Autoren durch die Kosiolsche Schule und Gewohnheit wird in diesem Lehrbuch der Terminus »Unternehmung« verwendet. Damit wird keine begriffliche Differenzierung zum Terminus »Unternehmen« angestrebt. Beide werden hier als Synonym betrachtet.

Es gibt nun eine Fülle von situationalen, sozio-kulturellen, persönlichkeitspezifischen und anderen Bedingungen, die dafür maßgebend sind, dass Bestimmungsfaktoren für das Zustandekommen menschlicher Leistungen und der zugrundeliegenden Personalarbeit in verschiedenen Betrieben unterschiedliche Ausprägungen annehmen. Andererseits gibt es auch eine Reihe von wichtigen Merkmalen, die für eine Vielzahl von Betrieben in gleichem Maße zutreffen. Sie sind im Folgenden herauszuarbeiten, um eine Ausgangsbasis für den Grundansatz des Buches zu schaffen. Situationspezifische Besonderheiten sollen dabei allerdings nicht gänzlich außer Betracht bleiben.

Situations-
bedingungen

Für Managementtätigkeiten im Sinne eines Personal-Managements ist die Zielorientierung von Bedeutung, unter der alle Aktivitäten zur Aufgabenerfüllung für die Institution »Betrieb« geschehen. Eine jede Institution, in der eine Mehrzahl von Personen tätig ist, wird gegründet und fortgeführt, damit ihre Ziele – Ziele der Institution also – erreicht werden: Ein Theater als Prototyp für eine kulturelle Einrichtung will Stücke für ein interessiertes Publikum aufführen, ein karitativer Verband will bestimmte soziale Leistungen erbringen, eine militärische Einheit soll die Sicherheit eines bestimmten Territoriums und der in ihm lebenden Bewohner schützen, eine Behörde der staatlichen Verwaltung erbringt genau definierte Dienstleistungen für die Bürger, eine Unternehmung setzt produzierte Güter und/oder Dienstleistungen an Nachfrager ab. Ziele dieser Art, d. h. hinsichtlich dessen, was eine Institution hervorbringt, werden traditionell *Sachziele* (oft synonym: Leistungsziele) genannt (vgl. Kosiol, 1966, S. 45f.).

Zielorientierung
unabhängig

Sie aber sind nicht die einzige Zielkategorie: Hinzu kommen sogenannte *Formalziele* (oft: finanzwirtschaftliche Ziele), die das *Wie* der Leistungserstellung in verschiedenen Unterformen betreffen. (1) Diejenigen Ziele, die in diesem Sinne ein bestimmtes Verhältnis zwischen den Einsatzgütern zur Leistungserstellung und dem Leistungsergebnis (bzw. deren jeweiligen Geldgegenwerten) als einzuhalten oder anzustreben definieren, werden *Erfolgsziele* genannt. Darunter versteht man das Handeln nach dem Wirtschaftlichkeitsprinzip, konkreter: Kostendeckung, Gewinnerzielung, Umsatz, Rentabilität u. Ä. Ein Erfolgsziel ist als Grundmaxime in aller Regel vorgeschrieben, gleichgültig, ob Institutionserhaltung trotz Zielverfehlung garantiert ist (z. B. bei Behörden). (2) Für erwerbswirtschaftlich tätige Betriebe wird die Erfüllung eines weiteren Formalziels verlangt: die Aufrechterhaltung der Liquidität (*Liquiditätsziel*). (3) Hinzufügen könnte man noch *Humanziele*, die auf die aktive Verfolgung personspezifischer Wünsche ausgerichtet sind. In diesem Sinne würden die Mitarbeiter nicht – nur – als Mittel (= Objekte) zum Zweck, sondern auch als Subjekte betrachtet.

Sach- und
Formalziele

TERMINOLOGIE

Personal, Humanressource und/oder Humankapital

Viel wurde und wird diskutiert, um die Bedeutung und die Angemessenheit der Termini »Personal«, »Humanressource« und »Humankapital« zu beurteilen. Es ist für viele selbstverständlich, dass Menschen kein Humankapital sind. Die damit verbundene »Geringschätzung« des Subjekts »Mensch« als bloßes Objekt anderer, wird ethisch-moralisch verworfen. Auch Humanressource klingt für viele alles andere als menschlich. Wer möchte dies schon sein? Rein abstrakt – vor allem aus der Sicht des ökonomisch Verantwortlichen – betrachtet, auf einer theoretisch basierenden Idee fußend, treffen diese Termini sehr gut das, was gemeint ist. Qualifikationen und Motivationen der beschäftigten Menschen sind nun einmal ein bzw. das wesentliche Kapital von Unternehmungen. Sie sind vielfach die entscheidende Ressource, um im Wettbewerb besser als andere dazustehen – auf Unternehmungs- wie auf Staatsebene. Aber: Sprache wirkt, und wenn sie vorwiegend negativ wirkt, dann sollte man sie vermeiden. Wir sprechen daher von Personal – meinen aber durchaus die Ressource, die das Humankapital des Betriebs darstellt.

Solche Zielmehrheiten, die von Institutionen verfolgt werden, können Zielkonzeptionen genannt werden (vgl. Schmidt, 1969, S. 4 ff.). Dass es demnach Ziele der Institutionen gibt, erscheint unzweifelhaft. Für ihr Erreichen müssen zwar diejenigen Personen Sorge tragen, die für die und in der Institution tätig sind, sie müssen sie also wenigstens akzeptieren. Trotzdem sind sie nicht von ihnen als Einzelpersonen für sich selbst verfolgte individuelle Zielsetzungen. Auch wenn betriebliche Mitarbeiter sich mit Zielen des Betriebs identifizieren sollten, verfolgen sie diese dennoch nicht für sich selbst, sondern für die Institution (Ziele des Betriebs, Ziele für den Betrieb, individuelle Ziele; vgl. Kirsch, 1969, S. 668 f.).

TERMINOLOGIE

Mensch, Mitarbeiter, Organisationsmitglied und/oder Arbeitnehmer?

Heutzutage spricht man nicht nur in Betrieben von »Menschen«, wenn man die beschäftigten Arbeitnehmer meint. Inhaltlich ist dies treffend, allein schon, um dadurch indirekt treffender auf die besondere »Ressource« einzugehen. Zum einen sind Menschen anders als die beherrschbareren anderen Ressourcen wie Maschine, Geld und Boden. Sie (re-)agieren sehr unterschiedlich, vielfach nicht vorhersehbar und auf Grundlage einer Vielzahl an interdependenten Variablen. Zum anderen wird so unmittelbar auch die ethische Komponente angesprochen. Im Umgang mit Menschen sind nicht nur juristische Normen zu beachten, sondern auch ethisch-moralische Grundsätze. Letzteres ist eine Gratwanderung zwischen der treffenden Betrachtung des Menschen als Objekt bzw. als Mittel (bzw. Mitarbeiter) und der Akzeptanz des Menschen als Subjekt (bzw. als Ebenbürtiger). Dennoch: Wenn jemand von »Mensch« spricht, dann meint er nicht unbedingt *den* Menschen. »Es klingt nur moderner.« Im Einzelfall sollte man schauen, ob den Worten auch Taten folgen.

Diese Argumentation folgt dem Paradigma der traditionellen Managementlehre: dem Zielmodell, das mit der Bestands- bzw. Überlebenssicherung als oberste Grundmaxime der Unternehmungspolitik verknüpft ist. Insofern wird vornehmlich die betriebliche langfristige Sicht mit einer Berücksichtigung von vertretbaren Stakeholder-Interessen und nicht eine – oft kurzfristig orientierte – Eigentümersicht (enge, kurzfristig orientierte Shareholder-Perspektive) vertreten. Dieses Verständnis des *Stakeholder-Ansatzes* ist allerdings nahezu identisch mit einem langfristig orientierten Shareholder-Ansatz. Um ihn jedenfalls umsetzen zu können, bedarf es zunächst der Kenntnis der entsprechenden Interessen sowie danach eines Entscheidungsprozesses, in welchem – unter Wahrung eigener Interessen – ein Abgleich erfolgt. Dies trifft selbstverständlich auch in personalwirtschaftlichen Fragen zu.

Stakeholder
und Bestands-
sicherung

WISSENSWERTES

Interessengruppen des Personal-Managements (»Stakeholder«)

Ansprüche an die Ausgestaltung eines betrieblichen Personal-Managements werden von verschiedenen inner- wie außerbetrieblichen Interessengruppen (= »Stakeholder«, Anspruchsgruppen) direkt und indirekt gestellt. Sie alle haben je nach Situation und Fragestellung unterschiedlichen, in Grenzen auch berechtigten Einfluss:

- Mitarbeiter (interessiert an Entgelt, sozialer Sicherheit, sozialen Kontakten, Aufstiegsmöglichkeiten, guten Arbeitsbedingungen etc.),
- Führungskräfte (interessiert an Entgelt, Sozialprestige, Machtpositionen, Aufstiegsmöglichkeiten etc.),
- bestimmte Mitarbeitergruppen (zur Durchsetzung von Gruppenzielen, bspw. im Hinblick auf die Gruppenzusammensetzung und die Stellung im Betrieb),
- Eigentümer (interessiert an Rentabilität, Vermögenssicherung und -zuwachs, Einfluss auf die Unternehmungsführung),
- Fremdkapitalgeber (interessiert an Zinserträgen und Kapitalsicherung),
- Kunden (interessiert an Qualität zu günstigen Preisen, gesicherter Warenversorgung, guter Beratung, gutem Service etc.),
- Kommunen (interessiert an Abgaben, Steuern, Bereitstellung von Arbeitsplätzen),
- Staat (interessiert an Abgaben, Steuern, Einhaltung gesetzlicher Vorschriften),
- Gewerkschaften (interessiert an der Durchsetzung gewerkschaftlicher Forderungen und der Tarifverträge),
- Arbeitgeberverbände (interessiert an der Berücksichtigung der Verbandsinteressen).

Betriebe sehen sich nicht nur Anforderungs- und Problemdruck seitens ihrer Leistungsträger, ihrer Abnehmer und ihrer Wettbewerber ausgesetzt, sondern zudem auch anspruchsvollen Erwartungen seitens Kapitaleignern, Aktienanlegern und Börsenanalysten, und zwar bezüglich ihrer erzielten und erzielbaren Rendite, des Shareholder Value und – oft mit diesen verbunden – ihrem Sachziel. Dem Bestreben, eine hohe Rendite zu halten bzw. zu erreichen, wird allenthalben der immer wieder weltweit rollende Welle von Unternehmungsfusionen, -zusammenschlüssen und -kooperationen zugeschrieben. In ihrem Gefolge – und dies ist eine weitreichende Konsequenz für die Struktur, Planbarkeit und Sicherheit der Erwerbsarbeit – sehen sich viele hiervon betroffene Arbeitgeber nicht mehr

Anforderungen
der Stakeholder

(wie in der Vergangenheit) in der Lage, langfristig sichere Beschäftigungen und Karrieren zu bieten, was noch im 20. Jahrhundert ein Novum darstellte. Das ist gleichbedeutend damit, dass der sogenannte »implizite Vertrag« (in dem der Arbeitgeber Arbeitsplatzsicherheit bietet, der Arbeitnehmer im Gegenzug Loyalität zu »seiner« Firma beweist) mehr und mehr in Fortfall kommt. Zweifellos bleibt von diesem Umstand auch das Personal-Management, seine Fristigkeit und Planbarkeit, nicht unberührt.

»Die Zeit verlängert sich für diejenigen, die sie zu nutzen wissen.«
Leonardo da Vinci

In der Betriebswirtschaftslehre (und bei ökonomisch verantwortlichen Personen in Betrieben – unabhängig von ihrer Profession) interessieren Menschen nicht primär vom anthropologischen, philosophischen o.ä. Standpunkt aus. Ausgangspunkt, sie in die Betrachtung ökonomischer Zusammenhänge (respektive Effizienz wie Effektivität) einzubeziehen, ist der von ihnen geleistete Beitrag zur Erreichung der betrieblichen Ziele. Er wird erbracht durch *Arbeit*. Dies ist schlicht ein Mittel zur betrieblichen Zielerreichung. Insofern sind auch Mitarbeiter, ebenso wie andere Ressourcen, Mittel zum Zweck – wenngleich aufgrund ethisch-moralischer Überlegungen und verhaltenswissenschaftlicher Erkenntnisse sehr besondere Mittel.

Effektivität (Erfolg) = Ein (idealtypischerweise sinnvolles) Ziel wird wirksam erreicht.

Effizienz = Das Ziel wird wirtschaftlich (absolut und relativ vertretbar hinsichtlich des eingesetzten personellen, sachlichen und/oder finanziellen Aufwands) erreicht.

MEINUNG

»Der Mensch ist Mittelpunkt!« versus »Der Mensch ist Mittel! Punkt«

Oswald Neuberger hat 1990 mit seiner gut begründeten These »Der Mensch ist Mittel! Punkt« eine heftige Diskussion innerhalb der wissenschaftlichen wie betrieblichen Personalforschung ausgelöst – und dies mit gutem Grund. Hierbei ging es sicherlich auch um die Problematik, dass viele Verantwortliche – ohne eine nähere offene Diskussion – entweder von einer Pflicht der Betriebe ausgingen, Mitarbeiterinteressen zumindest gleichgewichtig zu betrieblichen Zielen zu betrachten oder ebenso unkritisch die unbedingte Unterordnung individueller unter gesamtbetrieblichen Interessen zu sehen. Der von den obigen Thesen ausgehende Impuls trug erheblich dazu bei, diese Fragestellung zu thematisieren und sich eine eigene Position zu verschaffen (vgl. Neuberger, 1990, 2005; Rieckmann, 1990). Wir gehen, das zeigen bereits die obigen Formulierungen, von dem Mittelcharakter der Mitarbeiterschaft in Arbeitsorganisation aus. Es handelt sich dabei aber um ein besonders Mittel, bei dem nicht nur die Besonderheiten der menschlichen Natur (s. Teil 2), sondern auch ethisch-moralische Aspekte (s. Teil 5, Kap. 3) zu berücksichtigen sind.

»Der Mensch als Mittel. Oder als Mittelpunkt!?!«
Oswald Neuberger

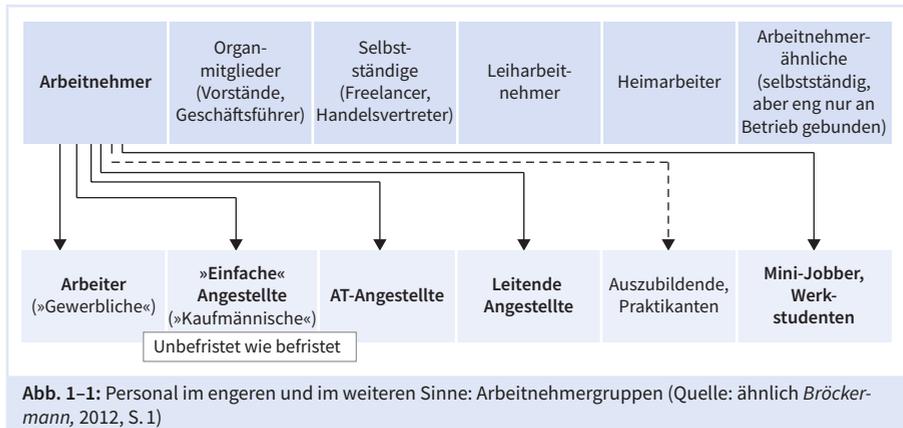
Auf sehr lange Sicht ist wohl die Humanität wichtiger; die Frage, ob der Mensch in einer bestimmten Gesellschaft gerne lebt oder nicht, ist bedeutender als die Höhe der Rentabilität – so unsere persönliche Meinung (als Mensch, nicht als Wissenschaftler; denn in der letztgenannten Rolle lässt sich dieses Werturteil nicht belegen). Wird diese Prioritätenbildung für die beiden Leitideen akzeptiert, so wären Schritte hin zu einer durchaus humanen Arbeitswelt zu unternehmen, wo sie möglich sind unter Abwägung ihrer Conse-

quenzen. Dies bedeutet letztlich, dass Rentabilitätseinbußen insgesamt verkraftbar sein müssten (etwa in dem Sinne, dass sie nicht zu einer Selbsterstörung der Wirtschaft führen mit verbreiteten Arbeitsplatzverlusten, weil deren Nachteile für die Betroffenen größer sein dürften als das Ausführen einer unbefriedigenden Arbeit, wie Erkenntnisse der Arbeitslosenforschung deutlich aufzeigen). Allerdings wird es schwierig, die Rentabilität hier zu ermitteln; kurzfristig kann sie anders ausfallen als langfristig. Zudem sind externe Effekte und ihre Rückwirkungen zu beachten. Die Diskussion zur Unternehmungs- und Personalethik im Verlauf dieses Lehrbuchs greift die Fragestellung wieder auf.

Personal im engen Sinne sind alle aktuellen, im Betrieb unbefristet wie befristet via Dienstvertrag eingestellten Arbeitnehmer und zwar aus unterschiedlichen Personalsegmenten: kaufmännische Arbeitnehmer (Angestellte), gewerbliche Arbeitnehmer (Arbeiter), außertarifliche Angestellte (kurz: AT-Angestellte; s. Teil 2, Kap. 2.3), Leitende Angestellte, geringfügig Beschäftigte (Mini-Jobber) und Werkstudenten.

Personal im weiteren Sinne sind – neben den genannten Gruppen – auch Auszubildende und Praktikanten (als Lernende, nicht als Arbeitnehmer), Vorstände und/oder Geschäftsführer (als Organmitglieder und Vertreter des Betriebs) sowie – im Allgemeinen via Werkvertrag – Leiharbeiter (als temporär eingesetzte, wenngleich nicht arbeitsvertraglich beim eigenen Betrieb, sondern bei einem Personalleasingbetrieb angestellte Personen), Heimarbeiter, Freelancer (Selbstständige im betrieblichen Auftrag bei der Leistungserstellung tätig) und arbeitnehmerähnliche Personen (»Scheinselbstständige«, überwiegend nur für den Betrieb tätig).

Doch wer ist überhaupt *Arbeitnehmer* – also menschliches »Objekt« der betrieblichen Personalarbeit? Diese Frage ist gar nicht so einfach zu beantworten, gerade wenn man umgangssprachliche, juristische und real-faktische Aspekte mitberücksichtigen möchte. Es ist zumindest leicht, verschiedene Kategorien von Arbeitnehmergruppen und arbeitnehmerähnlichen Gruppen zu bilden. Abbildung 1 vermittelt einen Einblick in diese Thematik. Objekte der betrieblichen Personalarbeit sind insbesondere die verschiedenen Arbeitnehmergruppen. Allerdings sollte man dadurch nicht grundsätzlich Leiharbeiternehmer von einzelnen personalwirtschaftlichen Aktivitäten ausschließen. Personalführung ist für sie ebenso notwendig wie für andere Organisationsmitglieder, oft auch Personalentwicklung. Auch Organmitglieder müssen ausgesucht, ggf. vorab qualifiziert, vergütet etc. werden. Auch hier sind personalwirtschaftliche Aktivitäten notwendig, wenngleich besondere. Dies trifft ebenso auf außertarifliche Arbeitnehmer (ATler) (s. u.) und Leitende Angestellte (s. Teil 3, Kap. 7.3.3) zu. Eine Sonderrolle kommt den weiteren Auszubildenden und Praktikanten (anders dagegen: Werkstudenten) zu. Einerseits haben sie befristete Vertragsverhältnisse, andererseits sind sie nicht zum Arbeiten, sondern zum Lernen eingestellt. Sie sind also keine wirklichen Arbeitnehmer, dennoch Objekte betrieblicher Personalarbeit. All dies führt auch zur Notwendigkeit einer – später noch darzustellenden (s. Teil 2, Kap. 2.3) – differenziellen, d. h. gruppenspezifischen Personalarbeit.



WISSENSWERTES

»Arbeitnehmer, Angestellte, Arbeiter, Mini-Jobber«

»Während in neueren Gesetzen ohne Konkretisierung von ›Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern‹ die Rede ist ..., sprechen ältere Gesetze nur von Arbeitnehmern, umschreiben sie jedoch als ›Arbeiter und Angestellte sowie die zu ihrer Berufsausbildung Beschäftigten‹. Die Unterscheidung von Arbeitern und Angestellten ist im 19. Jahrhundert entstanden, hat aber ihre Bedeutung verloren: Wenn Gesetze oder Tarifverträge von ›Arbeitern und Angestellten‹ sprechen, handelt es sich um eine überholte Unterscheidung, von der keine Rechtsfolgen mehr abhängen.« Junker, 2020, S. 56, mit Verweisen.

Mini-Jobber sind Arbeitnehmer mit sogenannten geringfügigen Beschäftigungen mit (derzeit) höchstens 450 Euro monatlichem Arbeitsentgelt oder einem Arbeitseinsatz von max. 70 Tagen pro Kalenderjahr. Beiträge zu Sozialversicherungen fallen für den Mini-Jobber nicht an, insofern fehlt eine soziale Absicherung (Kranken-/Pflege-, Arbeitslosen-, Rentenversicherung) der Personen via dieses Vertrags. Der Arbeitgeber hat allerdings Pauschalbeiträge an die Sozialversicherung abzuführen.

Wiederholungsfragen zu Kapitel 1

1. Welche unterschiedlichen Ziele gibt es innerhalb von Betrieben?
2. Was ist unter einem Stakeholder zu verstehen? Welche Interessen verfolgen diese?
3. Was ist der Unterschied zwischen Effektivität und Effizienz?
4. Sind Mitarbeiter Objekt oder Subjekt der Personalarbeit?
5. Trägt ein Personal-Management zum betrieblichen Erfolg bei?

2 Begriff, Inhalt und Grundkonzeption des Personal-Managements

LEITFRAGEN

Zur grundsätzlichen Ausrichtung

- In welcher Beziehung stehen Management und Personal-Management zu einander?
- Wie steht (Personal-)Führung zu Personal-Management?
- Interaktionelle, strukturelle und kulturelle (Personal-)Führung – was hat dies mit Personal-Management zu tun?

Zu einzelnen Handlungsfeldern der Personalarbeit

- Welche personalwirtschaftlichen Handlungsfelder sind idealtypischerweise zu benennen?
- Wie stehen diese Handlungsfelder zueinander? Gibt es Interdependenzen?
- Was zählt alles zu den sogenannten primären Personalsystemen?
- Welche Wirkung haben die sekundären Personalsysteme?
- Weshalb ist eine Differenzierung in primäre und sekundäre Personalsysteme sinnvoll?
- Gelten die Personalsysteme generell oder sind sie – zumindest partiell – differenziell umzusetzen?

Zuständigkeit und Relevanz

- Sind die Handlungsfelder prinzipiell durch Vorgesetzte alleine oder in Arbeitsteilung mit dem Personalbereich umzusetzen?
- Wer hat die Entscheidungskompetenzen für die einzelnen Felder oder sollte sie (in welchem Umfang) haben?
- Wer ist eigentlich Hauptverantwortlicher für ein betriebliches Personal-Management?

2.1 Erläuterung des grundsätzlichen Verständnisses

Heutige Vertreter des Begriffs »Personal-Management« legen Wert auf ein Verständnis der Personalfunktion als Teil des übergreifenden Managementsystems und -prozesses. Information, Planung, Kontrolle, Organisation und Personal, das sind die fünf zentralen, eng miteinander verbundenen Managementfunktionen, die innerhalb des Managementsystems (s. Becker, F. G. 2015, S. 34 ff.) von den Institutionen des Managements (alle Instanzen) prozessual zu verantworten sind. Dabei sind alle Systemelemente und alle Phasen von personellen Aspekten durchwoben. Insofern sind die Personalverantwortlichen in der Hierarchiespitze wie auf anderen Instanzen (= Stellen mit Anordnungsrechten) angehalten, im Rahmen des Managements – quasi zwangsläufig – laufend auch strategische oder operative Personalentscheidungen zu treffen. Diese faktische, nicht allein theoretische

Teil des
Managements

Integration der Personalfunktion im obersten Managementbereich und in die Verantwortung der Vorgesetzten intendiert, dass die Formulierung der betrieblichen Strategien, die Gestaltung der Organisationsstruktur, die Bestimmung von personeller Verantwortung, ja selbst die Entscheidung über Standorte, neue Produktionstechnologien, Firmenwagen u. a. durch Personalverantwortliche auf der obersten Ebene mitbestimmt werden, so stehen wir schon seit der ersten Auflage von 1979 das Personal-Management (s. ähnlich Scholz 2014; Scholz/Scholz, 2019; Scherm/Süß, 2016; Oechsler/Paul, 2019; Bartscher/Nissen, 2017; Holtbrügge, 2018; Stock-Homburg/Groß, 2019; Huf 2011 – wenngleich mit einem teilweise sehr unterschiedlichen Verständnis der Breite der Personalaufgaben). Personalaufgaben sind nicht (mehr) allein eine Angelegenheit der Personalabteilung!

TERMINOLOGIE

Personalmanagement oder Personal-Management?

Warum der Trennungsstrich? Jürgen Berthel legte seit der Entstehung seines Lehrbuches Ende der 1970er-Jahre viel Wert darauf, dass es sich beim gewählten Objekt nicht um ein traditionelles Personalwesen handelt, bei dem im Wesentlichen Verwaltungsaufgaben durch eine untergeordnete spezielle Stelle erfüllt werden sollten. Der gestalterische Aspekt im Umgang mit der Ressource »Personal« – und zwar sowohl durch einen hierarchisch hoch angesiedelten Personalbereich als auch durch Vorgesetzte an sich – sollte herausgestellt werden. Der Bindestrich betonte diese damals noch nicht weit verbreitete Sichtweise. Heutzutage, Anfang der dritten Dekade des 21. Jahrhunderts, wäre dies nicht mehr notwendig. Aus Erinnerung an die damalige Leistung des verstorbenen Jürgen Berthel wird diese Schreibweise jedoch beibehalten.

Verantwortung
der Linie

Mit dieser Interpretation wird die Bedeutung personalbezogener Fragestellungen für alle Führungskräfte verdeutlicht. Nicht allein institutionelle und instrumentelle Fragen einer eng verstandenen Personalfunktion (wie die interne Personalabteilungsorganisation, die Verwendung von Auswahlinstrumenten u. Ä.) stehen im Vordergrund, sondern auch und ganz besonders die Verantwortung eines jeden Vorgesetzten im Umgang mit nachgeordneten, aber auch gleichgestellten und vorgesetzten Personen. Dies trifft ganz besonders bei einer intendierten Verhaltensbeeinflussung dieser Personengruppen via Personalführung und der Handhabung von Personalsubsystemen zu (s. u.).

Dies war nicht immer so.

TERMINOLOGIE

Personalmanagement oder Personal-Management?

Die Termini, die im Zusammenhang zur betrieblichen Personalarbeit in Wissenschaft und Praxis verwendet werden, sind überaus vielfältig: Personal-Management, Personalmanagement, Personalwesen, Personalarbeit, Personalwirtschaft, Personalwirtschaftslehre, Personalökonomie, »neudeutsch«: Human Resources (HR) und Human Resource Management (HRM), und auch Personalführung. »Nomen est omen!« – so

sagen diese Termini oft auch etwas über die mit ihnen verbundenen Begriffe und deren organisationstheoretischen Hintergründe aus. Zumeist haben sie in einer pluralistischen Wissenschaftstradition ihre Berechtigung. So werden die gleichen Objekte der Personalarbeit (Menschen, Herausforderungen wie Personalfunktionen) aus unterschiedlichen Perspektiven betrachtet. Dies verhilft, jeweils den eigenen Standort besser zu verstehen sowie ggf. die anstehenden Probleme treffgenauer und/oder effizienter zu handhaben. Nachfolgend wird hin und wieder auf einige zentrale Verständnisse eingegangen.

Das Personal-Management ist nicht nur eine relativ junge betriebswirtschaftliche Disziplin (vgl. Scholz, 2014, S.47ff.). Auch in der betrieblichen Praxis hat es sich seit Mitte des letzten Jahrhunderts erst langsam zu dem entwickelt, was man heutzutage als eine moderne, treffende Interpretation der Potenziale einer Personalarbeit versteht. In der Vergangenheit unterlag sie verschiedenen Veränderungen, was ihre grundsätzliche Ausrichtung (und Akzeptanz) betrifft. Dies ist insofern natürlich, als dass Entwicklungsschritte – auch entsprechend der praktischen Herausforderungen – aufeinander aufbauen. Abbildung 1-2 skizziert die nachfolgend beschriebenen Entwicklungsphasen (aufbauend auf Wunderer/von Arx, 2002) idealtypisch:

Entwicklungs-
phasen

- Die *Bürokratisierungsphase* erfüllte eine abgeleitete und dienende Funktion. Langsam wurde eine Systematik in die notwendige Verwaltung der Personalarbeit eingeführt.
- Die *Institutionalisierungsphase* hat die »Gründung« eines Personalbereichs zum Inhalt. Personalleiter beschäftigen sich professionell mit den verschiedenen Funktionen.
- In der *Humanisierungsphase* wurde – entsprechend der kulturellen Veränderungen in der westlichen Gesellschaft – die ethisch-moralische Komponente des Menschen stärker betont: Organisationen sollten sich den menschlichen Anforderungen anpassen. Zumindest – und dies ist der bleibende Wert dieser zeitlichen Phase – ist die Berücksichtigung menschlicher Individualität bei der Gestaltung der Personalarbeit nach wie vor notwendig.
- Die *Ökonomisierungsphase* beschäftigt sich stärker mit Effizienzüberlegungen, also inwieweit die Personalarbeit zum einen ihre Arbeit selbst effizient gestaltet sowie zum anderen die Arbeit zum ökonomischen Erfolg der Organisation beiträgt. Das Kosten-Nutzen-Verhältnis spielt natürlich gerade in erwerbswirtschaftlichen Betrieben eine große Rolle. Der Wechsel in der Personalleitung, verstärkt weg von Juristen hin zu Betriebswirten, trug zu diesem Trend bei.
- In der *Phase der unternehmerischen Orientierung* ist einerseits die neue Rolle des Personals als strategische Ressource zu nennen sowie andererseits das Ideal des unternehmerisch denkenden und handelnden Organisationsmitgliedes. Damit verbunden war eine zweite Professionalisierungsphase gerade auf Personalleitungsebene. Strategische Managementkonzepte und andere moderne Managementinstrumente (bspw. Balanced Scorecard, Benchmarking) wurden mit der Personalarbeit verbunden. »Human Capital« und Renditeüberlegungen spielten eine Rolle.
- Im Rahmen der *Phase des HR-Business Partnertums* beschäftigte sich der Personalbereich vor allem mit sich selbst und seiner besonders wichtigen (endlich gleichberechtigten) Rolle im Unternehmen. Auf Augenhöhe zu beraten, die Schaffung von

HR-Dienstleistungs- sowie Competence-Centern, die Selbstbeschäftigung mit der neuen, nunmehr anerkannteren Rolle u. Ä., stand im Mittelpunkt.

- In der *Phase der Kompetenzorientierung* wirkt sich die breite Akzeptanz der Personalarbeit in ihrer Bedeutung für den Organisationserfolg auf allen hierarchischen Ebenen und in allen Funktionsbereichen aus. Personalarbeit wird selbst als Ressource und Erfolgsfaktor begriffen, sei es zur Gewinnung, zum Erhalt und zur Leistungsstimulierung kritischer Personalressourcen, sei es für originäre Beiträge zur Unternehmensentwicklung. Dazu wurden und werden in unterschiedlichen Bereichen sukzessiv valide(re) und auch Personalinstrumente genutzt, die sowohl Effektivität (bspw. durch Employer Branding und Personalauswahl) wie Effizienz (bspw. durch Evaluation und Transfersteuerung der Personalentwicklung sowie Bewerbermanagement) fördern. Selbst die Wichtigkeit adäquater, moderner Personalführung dringt immer mehr in das Bewusstsein nun auch der zentral Personalverantwortlichen.

1. Bürokratisierung	Ab ca. 1948 bis ca. 1960
Philosophie:	Kaufmännische Bestandspflege der »Personalkonten«
Strategie:	Aufbau vorwiegend administrativer Personalfunktionen
Hauptfunktionen:	Verwaltung der Personalakten, Durchführung personalpolitischer Entscheidungen – z. T. in Nebenfunktion
Verantwortlich:	Kaufmännische Leitung
2. Institutionalisierung	Ab ca. 1960
Philosophie:	Anpassung des Personals an organisatorische Anforderungen
Strategie:	Professionalisierung der Personalleiter, Zentralisierung des Personalwesens, Spezialisierung der Personalfunktionen
Hauptfunktionen:	Neben Kernfunktionen: Verwaltung, Einstellung, Einsatz, Entgeltfindung, juristische Konfliktregelung, zudem Ausbau qualitativer Sozialpolitik (Bildung, Freizeit, Arbeitsplätze)
Verantwortlich:	Personalleiter im Groß- und z. T. Mittelbetrieb
3. Humanisierung	Ab ca. 1970
Philosophie:	Anpassung der Organisation an die Belegschaft
Strategie:	Spezialisierung, Ausbau sowie Mitarbeiterorientierung
Hauptfunktionen:	Partizipation, Ausbau der qualitativen Funktionen, wie Aus- und Weiterbildung, kooperative Personalführung, Personalbetreuung, Humanisierung von Arbeitsplätzen, -umgebung, Arbeitszeit, Organisations- und Personalentwicklung
Verantwortlich:	Personalressort in Geschäftsleitung, Personalstäbe, Betriebsrat
4. Ökonomisierung	Ab ca. 1980
Philosophie:	Anpassung von Personal an veränderte Rahmenbedingungen nach Wirtschaftlichkeitsaspekten

Strategie:	Dezentralisierung, Generalisierung, Entbürokratisierung, Rationalisierung von Personalfunktionen
Hauptfunktionen:	Flexibilisierung, Rationalisierung, Bewertung des Entwicklungspotenzials, Aufbau quantitativer und freiwilliger Personalleistungen, Freisetzungspolitik
Verantwortlich:	Geschäftsleitung, Personalwesen, Linienmanagement
5. Unternehmerische Orientierung	Ab ca. 1990
Philosophie:	Akzeptanz in Theorie und Praxis als erfolgskritische Ressource und aktiv Handelnde: Mitarbeiter als wichtigste, sensitivste Organisationsressource; Personalarbeit soll sie als engagierte Aktive gewinnen, entwickeln und erhalten
Strategie:	Zentralisierung des strategischen Personal-Managements bei gleichzeitiger Delegation operativer Personalarbeit an Linie oder Dienstleister
Hauptfunktionen:	Unternehmerisches Mitdenken, Mithandeln und Verantworten in allen wesentlichen Organisationsentscheidungen; integrierte Mitwirkung bei der Strategie; Evaluation der Folgen von Organisationsentscheidungen
Verantwortlich:	Geschäftsleitung, zentrale Personalleitung, dezentrale Personaler und Linie
6. HR Business Partner	Ab ca. 2000
Philosophie:	Finanzökonomisch geprägte Personalleitung; gleichberechtigte Partnerschaft zwischen Personal- und anderen Funktionsbereichen
Strategie:	Ausdifferenzierung, Spezialisierung, Dienstleistungscharakter
Hauptfunktionen:	Rekrutierung, Change-Management, HR-Controlling, Betreuung
Verantwortlich:	Personalleitung, Personalreferenten/-sachbearbeiter als HR Business Partner
7. Ausbau der Kompetenzen	Ab ca. 2010
Philosophie:	Verständnis als organisationale Ressource und damit als kritischer Erfolgsfaktor einer Institution; aktives, professionelles Personal-Management (agil, innovativ, flexibel, offen, differenziert) im Wettbewerb um Leistungsträger und den effektiven wie effizienten Einsatz der Arbeitskraft dieser Personen
Strategie:	Professionalisierung aller zentralen Personalfunktionen und Personalverantwortlichen, Ausbau der Personalsysteme (v. a. Employer Branding, Personalauswahl, -entwicklung, -bindung, materielle wie immaterielle Anreizsysteme für Teilnahme-, Bleibe- und Leistungsmotivation, Personalführung – im Zusammenwirken)
Hauptfunktionen:	Originäre wie derivative Beiträge zur lernenden Organisation
Verantwortlich:	Geschäftsleitung, Personalleitung, Personalreferenten/-sachbearbeiter, direkte wie übergeordnete (u. U. temporärer) Vorgesetzte, unterstützt durch Servicestellen im Personalbereich wie von außerhalb
8. Gestaltung einer neuen Arbeitswelt	Ab ca. 2020
Philosophie:	Anpassung an und Nutzung von hybriden Arbeitssituationen sowie den Potenzialen der Gen Z

Strategie:	Erarbeitung von Arbeitsmodellen im Wechsel von Büro und Homeoffice mit Nutzung moderner Informations- und Kommunikationstechnologien in Verbund mit vermehrter Handlungs- und Entscheidungsfreiheit für Mitarbeiter, der Stärkung des Wohlbefindens der Arbeitnehmer während der Arbeit sowie der Qualifizierung für neue Führungsrollen; verstärkte Nutzung digitaler Analyse- und Administrationsinstrumente
Hauptfunktionen:	Schaffung stimulierender, funktionsfähiger und effizienter moderner Arbeitswelten
Verantwortlich:	Geschäftsleitung, Personalleitung, Personal- und Organisationsentwicklung, direkte wie übergeordnete Vorgesetzte, IT-Projektleitungen

Abb. 1-2: Entwicklungsphasen der betrieblichen Personalarbeit (seit 1948) (Quelle: Fortentwicklung von *Wunderer/von Arx*, 2002, S. 25 ff.)

Begriff Ein modernes »*Personal-Management*« umfasst also alle Funktionen, die das Ziel haben, Humanressourcen für die betriebliche Aufgabenerfüllung bereitzustellen und effizient einzusetzen. Es ist dabei aktiver und integrierter Teil des strategischen wie operativen Managementprozesses sowie integraler Bestandteil der Arbeit aller Führungskräfte primär zur organisatorischen Zielerreichung. Zentrale Bestandteile sind einerseits die Systemgestaltung und andererseits die Verhaltenssteuerung (s. Abbildung 1-3a). Beide Bereiche sind unmittelbar aufeinander bezogen, wenngleich unterschiedliche Fokusse mit ihnen verfolgt werden.

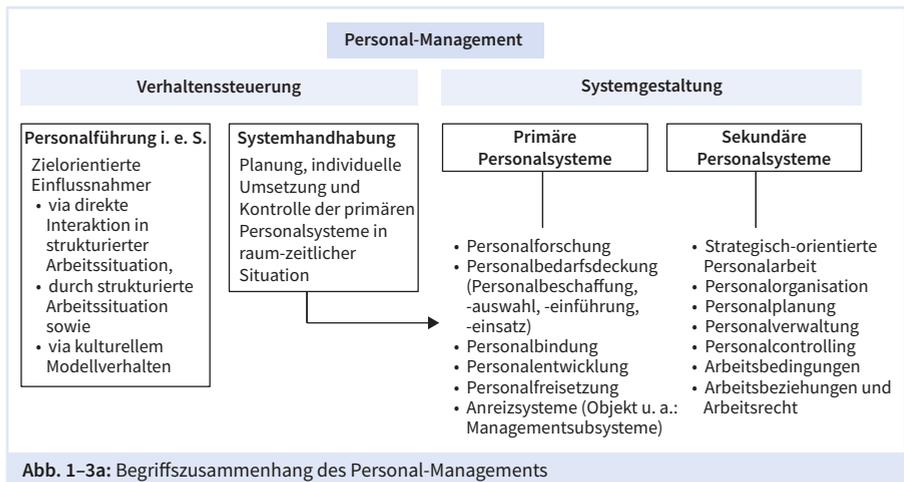


Abb. 1-3a: Begriffszusammenhang des Personal-Managements

Verhaltens-
steuerung Personal-Management im Sinne von Tätigkeiten der *Verhaltenssteuerung* ist gleichbedeutend mit Führung *des Personals*, zum einen mit »Mitarbeiterführung« (synonym: Personalführung, »Leadership«) i. d. R. durch die unmittelbaren Vorgesetzten und zum anderen mit Führungsaktivitäten durch Führungskräfte und andere Aufgabenträger, wenn diese die im Rahmen der Systemgestaltung geschaffenen Systeme handhaben (Systemhandhabung). Der Mitarbeiterführung, d. h. der Verhaltenssteuerung im erstgenannten Sinne, ist der zweite Teil dieses Buches gewidmet. Die Systemhandhabung wird im Zusammenhang mit der Systemgestaltung thematisiert.

Die Verhaltenssteuerung bezieht sich dabei nicht alleine auf die hierarchische Personalführung, auch andere zielorientierte Beeinflussungsversuche (lateral, nach oben) zählen dazu (s. Teil 2, Kap. 6.1.2).

Personal-Management in seinem zweiten Begriffsteil, der *Systemgestaltung*, meint Führungstätigkeiten für das Personal. Denn die geschaffenen Systeme existieren für das Personal insofern, als sie sich auf die Mitarbeiter selbst beziehen, indem sie deren Beschaffung, Auswahl, Entwicklung, Bindung, Vergütung etc. grundsätzlich regeln. Dieser Teil des Personal-Managements wird – als dessen »Handlungsfelder« – im 3. bis 5. Teil behandelt.

Systemgestaltung

Mit beiden Komponenten, der Verhaltenssteuerung und der Systemgestaltung, wird Einfluss auf das Verhalten von Mitarbeitern und – potenziellen – Bewerbern ausgeübt. Diese Wirkungen lassen sich treffend durch folgende Differenzierung (in enger Anlehnung an Wunderer, 2011, S. 5 ff., wemngleich Wunderer die kulturelle Führung im Allgemeinen der strukturellen Führung zuordnet) hervorheben (s. ähnlich Fallgatter, 2020, S. 113 ff.):

- Aus einer anderen Perspektive kann die Abbildung anders interpretiert werden. Die Verhaltenssteuerung stellt als *interaktionelle* Personalführung (synonym: direkte Personal- oder Mitarbeiterführung) die Vorgesetztenfunktion bei der direkten, situativen Gestaltung der zwischenmenschlichen Beziehungen zur personen- und aufgabengerechten Kooperation im betrieblichen Kombinationsprozess im Allgemeinen in den Mittelpunkt. Im Rahmen der Individualisierung des Personal-Managements ist – basierend auf den Motiven sowie den ökonomischen Notwendigkeiten – das Leistungsverhalten der Mitarbeiter, Kollegen und Vorgesetzten inhaltlich und intensitätsmäßig zu beeinflussen: inspirieren, kommunizieren, evaluieren, kritisieren, anerkennen, abstimmen, Prioritäten setzen u. a. Hierauf konzentriert bzw. beschränkt sich die Personalführung i. e. S., die insbesondere im Teil 2 dieses Buches thematisiert wird. Personalführung i. w. S. erfasst auch die beiden folgenden Bereiche.
- Die Systemgestaltung dient letztlich auch zur Verhaltenssteuerung, und zwar indirekt durch strukturelle und durch kulturelle Effekte. Entsprechend soll sie als *strukturelle* Personalführung (synonym: indirekte Personal- bzw. Mitarbeiterführung) auf einer anderen Ebene der mittelbaren Verhaltensbeeinflussung dienen. Dies geschieht durch zunächst eigentlich sogenannte a-personale Faktoren wie die Gestaltung der Führungskonzeption (bspw. Management-by-Objectives), die Formulierung wie Implementierung von betrieblichen Strategien (bspw. aggressive Wettbewerbsstrategien) und des Personal-Managements (bspw. Nutzung spezifischer Beförderungskriterien). Sie alle enthalten zielgerichtete inhaltliche, prozessuale und/oder strukturelle Regelungen speziell in der Führungs- und Arbeitsorganisation und bieten so bewusst Stimuli zum Leistungsverhalten. Die strukturelle Führung liegt weniger in der Verantwortung des einzelnen Vorgesetzten als vielmehr in der Verantwortung des Top-Managements respektive der übergeordneten Instanzen.
- Daneben lässt sich noch die *kulturelle* Personalführung als indirekte Einflussnahme nennen. Mit dieser Komponente kann ebenfalls indirekt über die Gestaltung der Unternehmenskultur, der Führungsgrundsätze u. Ä. sowie über das Führungsverhalten (i. S. eines *Modellverhaltens als Symbol*) – auch bewusst – Einfluss auf das Verhalten anderer ausgeübt werden.

Interaktionelle
Personalführung

Strukturelle
Personalführung

Exkurs: Personal-Management und/oder Personalführung i. w. S.

Ein gewisses Problem der hier verwendeten Terminologie und Begriffssysteme stellt die Verbindung zwischen »Personalführung i. w. S.« einerseits und »Personalführung i. e. S.« und »Personal-Management« andererseits dar. Die Verbindung sowie die Unterschiede wollen wir nachfolgend darstellen – soweit dies verbal möglich ist.

Personalführung (bzw. Führung)

Allgemein verstehen wir in Anlehnung an Wunderer und von Rosenstiel (s. Teil 2, Kap. 6) unter *Personalführung* den Versuch einer zielorientierten Einflussnahme und/oder Steuerung des Verhaltens anderer Organisationsmitglieder innerhalb einer oder mit einer strukturierten Situation (s. o.). Dies lässt sich dann transferieren auf die unterschiedlichen Weiten des Begriffs der Personalführung. Diese sind im Übrigen nicht unabhängig voneinander und sogar eng miteinander verwoben.

Personalführung i. w. S. betrifft den Versuch einer zielorientierten Einflussnahme und/oder Steuerung des Verhaltens aller Arbeitnehmer(-gruppen) innerhalb eines oder mit einem den gesamten Betrieb umfassenden strukturierten Managementsystem. Die Verantwortung hierfür liegt beim Top-Management. Als Führungsinstrument gilt die Gestaltung und Handhabung des gesamten Managementsystems eines Betriebes zum einen mittels seiner Subsysteme Information, Planung, Kontrolle, Organisation und Personal sowie zum anderen mittels der Rahmenbedingungen (v. a. Corporate Governance, Organisationskultur) (s. Abbildung 1–3b).

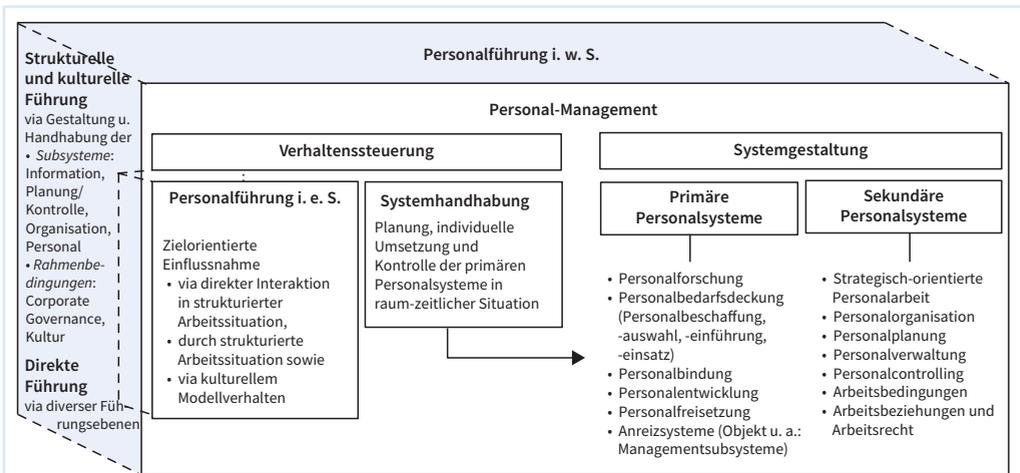


Abb. 1–3b: Überblick über die Personalführung i. w. S.

Hiermit sind zunächst zwei methodische Ausrichtungen verbunden: Die »strukturelle Personalführung« ist insbesondere auf die Gestaltung von unterschiedlichen Managementsubsystemen und ihren strukturellen wie prozessualen Elementen mit ihren verhaltenssteuernden Impulsen angesprochen. Die »kulturelle Personalführung« bezieht sich

dagegen auf die – wenn auch nur in Grenzen gestaltbare – Organisationskultur sowie das Modellverhalten des Top-Managements und deren jeweilige verhaltenssteuernden Impulse. Die Rahmenbedingungen dazu sind hier vom Top-Management zu gestalten.

Eine weitere, die dritte methodische Ausrichtung, bezieht sich auf die *direkte Personalführung*, die eine interaktionelle Einflussnahme von Person zu Person beschreibt (s. u.).

Personalführung i. e. S. – als Teilmenge der Personalführung i. w. S. – liegt in der Verantwortung einer einzelnen Person. Mit ihr ist der Versuch der zielorientierten Einflussnahme und/oder Steuerung des Verhaltens von anderen Organisationsmitgliedern (inkl. Gruppen) in und mit einer strukturierten Arbeitssituation im ganz normalen Arbeitsalltag gemeint. Diese geschieht vornehmlich auf direktem Wege: »Direkte Personalführung« findet via interaktioneller, auch virtueller Kontakte über Kommunikation, Information, Delegation, Motivierung, Entscheidung oder Ähnlichem statt, um zielorientiert Einfluss auszuüben. Dieser Führungseinfluss kann auch indirekt umgesetzt werden: via individueller »struktureller Personalführung« durch die unmittelbare Gestaltung der personenbezogenen Arbeits- bzw. Führungssituation sowie via »kultureller Personalführung« durch das eigene Verhaltensmodell des Führenden. Beide Facetten betreffen dabei sowohl die hierarchische Führung (Gestaltung der direkten Arbeitsbeziehungen zwischen dem unmittelbar Vorgesetzten und den Nachgeordneten im alltäglichen Arbeitsalltag durch den jeweiligen Vorgesetzten), als auch – wenngleich mit Abstrichen bei der Gestaltung der Situation – die laterale Führung (Einflussnahme auf das Verhalten in etwa Gleichgestellten) sowie die Führung von unten (Einflussnahme auf das Verhalten der formalen Vorgesetzten). Gemeinsam ist, dass Personalführung sich auf bereits beschäftigte Organisationsmitglieder bezieht.

Eine solchermaßen verstandene Personalführung i. e. S. ist zugleich Bestandteil des Personal-Managements, wenngleich sie dort meist ein Bestandteil der hierarchischen Personalführung (Führung von Nachgeordneten durch vorgesetzte Führungskräfte) ist.

Personal-Management

Das Personal-Management als traditionelle *betriebliche Sachfunktion* (neben den Verrichtungen Beschaffung, Produktion, Vertrieb u. a.) hat die Aufgabe, Humanressourcen für die betriebliche Aufgabenerfüllung auf allen Ebenen und in allen Bereichen bereitzustellen und effizient – unter Einsatz der vollamtlich eingesetzten Personaler und der Vorgesetzten – einzusetzen. Zielgruppen sind dabei sowohl Beschäftigte als auch Bewerber um vakante Positionen. Zur Aufgabenerfüllung sind zunächst die *primären* und die *sekundären Personalsysteme* mit ihren zentralen Elementen zu gestalten: Die erstgenannten beziehen sich auf strukturelle Systemelemente, die für den personalwirtschaftlichen Umgang mit Mitarbeitenden und Bewerbern durch unterschiedliche Personalverantwortliche vorgesehen sind, die zweitgenannten vor allem auf die Arbeit der Personalabteilung mit den dort tätigen Personalverantwortlichen unterschiedlicher Ebenen. Die beiden Systembereiche wirken an sich schon indirekt verhaltensbeeinflussend (auch i. S. einer strukturellen Führung), direkt verhaltenssteuernd werden sie aber erst, wenn sie durch Personen umgesetzt bzw. gehandhabt werden (»Systemhandhabung« als Bestandteil der Verhaltenssteuerung).

Regeln legen zwar die Handhabung in Grenzen fest, für die Umsetzung bleiben jedoch Spielräume für die Handelnden (i. S. kultureller Führungsimpulse). Darüber hinaus gehen zusätzliche verhaltenssteuernde Impulse von der bereits beschriebenen Personalführung i. e. S. aus. Die Verantwortung für die einzelnen Bereiche des Personal-Managements ist weit gestreut: Vor allem Top-Management, Personalleitung, Aufgabenträger, Personalsachbearbeiter und direkte Vorgesetzte sind hier im Gesamten zu nennen, wenngleich ihnen unterschiedliche Aufgabenbereiche obliegen (s. Abbildung 1–3c).

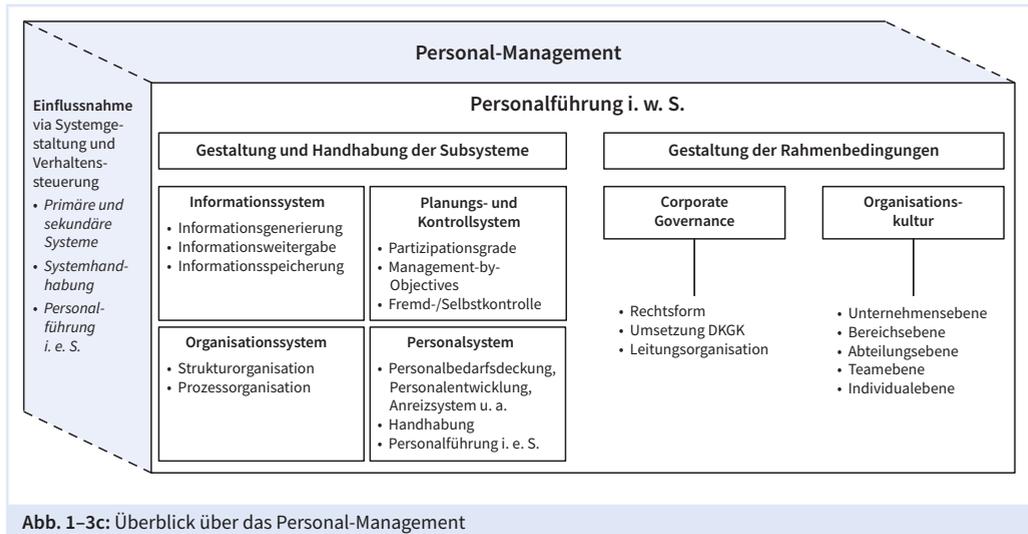


Abb. 1–3c: Überblick über das Personal-Management

Fazit

Personal-Management ist von der Idee her als Ganzes mit der Personalführung i. w. S. grundsätzlich gleichzusetzen, wenngleich es weder identisch ist noch 1 : 1 zu übertragen ist et vice versa. Es sind gewissermaßen zwei unterschiedliche Ansatzpunkte oder zwei nebeneinander vorstellbare Dimensionen, um die betriebliche Personalarbeit zu strukturieren und zu differenzieren. Von daher lassen sich beide Konzepte – wie in den Abbildungen 1–3b und 1–3c visualisiert – quasi auf zwei Ebenen versetzt hinter- bzw. voreinander differenziert darstellen, um ihre Zusammenhänge zu verdeutlichen.

Bei der Personalführung i. w. S. wird deutlich, dass über die Gestaltung und die Handhabung des gesamten Managementsystems Personal zielorientiert gesteuert werden kann. Hier ist letztlich das Top-Management verantwortlich, wenngleich manche Spezifizierungen und vor allem die Handhabung von nachgeordneten Leitungsebenen umgesetzt werden. So betrachtet hat es nichts mit der Sachfunktion »Personal-Management« zu tun. Aber im Hinblick darauf, dass beim – später (s. Teil 3, Kap. 6) noch zu thematisierenden – Anreizsystem gerade die immateriellen Anreize durch die Mitgestaltung der genannten Führungssysteme angeboten werden, werden diese Teilbereiche wieder Inhalte der Gestaltung

der primären Personalsysteme. Um eindeutiger formulieren zu können, beziehen wir uns im Weiteren im Wesentlichen auf das Verständnis des Personal-Managements.

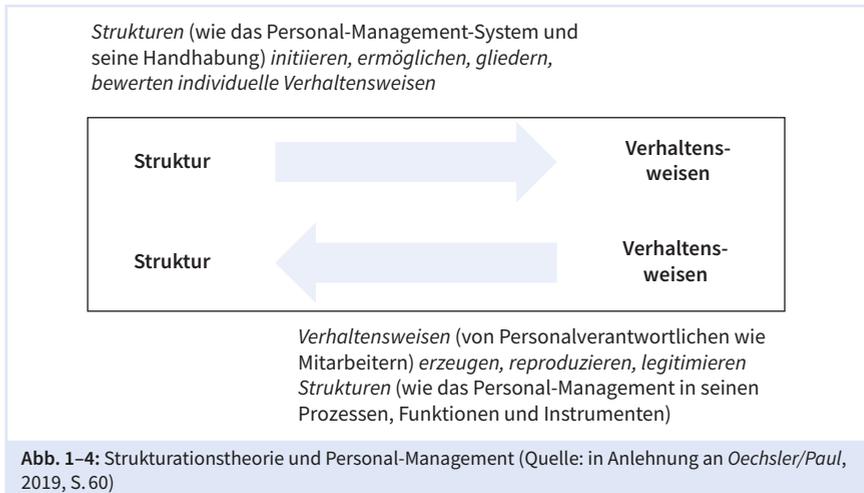
WISSENSWERTES

Strukturationstheorie

Mit der Strukturationstheorie werden die in Organisationen üblichen formalen Regeln nicht als Regeln, sondern als »codified interpretation of rules« (Giddens, 1984, S. 21) aufgefasst. Das Verständnis der verhaltenssteuernden Regeln bezieht sich dabei nicht allein auf die kodifizierten Interpretationen von Regeln wie sie mit einer strukturellen Personalführung verbunden sind, sondern es erfasst alle Regeln, die im Umfeld einer Organisation verhaltenswirksam werden können (i. S. des Anreizsystems im weitesten Sinne, s. Teil 3, Kap. 7.1). Auch formale Regeln sind in diesem Sinne letztlich nur individuelle Interpretationen von Regeln. Giddens spricht damit den Individuen bedingte Handlungsmächtigkeit zu, als ein Vermögen zur Umgestaltung je nach Interpretation.

Strukturen werden sowohl als Medium und Instrument als auch als Ergebnis sozialen Verhaltens verstanden. Verhalten und Struktur setzen sich so wechselseitig voraus. Indem Individuen bei ihrem Verhalten auf Strukturen zurückgreifen, schaffen, erhalten und modifizieren sie ggf. diese Strukturen wiederum durch ihre Verhaltensweisen. Die Individuen besitzen dabei prinzipiell Reflexionsmächtigkeit und Intentionalität, d. h., dass sie viel über sich und die Struktur wissen. Zudem sind sie in der Lage, mit diesem Wissen um die Struktur, ihr Verhalten zu steuern.

Die Strukturationstheorie hilft, die Regeln auch für das Personal-Management nicht für sich allein, sondern in einer permanenten Interaktion mit dem Verhalten der Organisationsmitglieder und deren Interpretationen zu betrachten. Das intentional geschaffene Personal-Management (Regeln bzw. Struktur) »produziert« Verhalten der Organisationsmitglieder. Das reale Verhalten selbst erhält und verstärkt ggf. diese Regeln, sofern es diese anwendet und insofern regelkonform ist. Ist dieses Verhalten abweichend, also nicht regelkonform, und wird es nicht erfolgreich negativ sanktioniert, dann modifiziert bzw. verändert es diese Regeln faktisch – gleichgültig, ob diese offiziell geändert werden oder nicht. Alle beteiligten Personen (Personalverantwortliche wie Mitarbeiter) sind insofern nicht »unschuldig« am vorhandenen Personal-Management. Dessen »Struktur« (inklusive Aufgabenfelder, Prozesse und Instrumente) ist durch sie mit (re-)produziert und beeinflusst in Folge auch ihr aktuelles Verhalten et vice versa (vgl. Abbildung 1.4, auch Oechsler/Paul, 2019, S. 59 f.; Kieser/Walgenbach, 2010, S. 58 ff.).



»Gleichschenkeliges Dreieck«

Mit der interaktionellen, der strukturellen und der kulturellen Personalführung sind gewissermaßen drei Seiten eines prinzipiell *gleichschenkeligen Dreiecks* angesprochen. Die strukturelle Dimension ersetzt, beeinflusst und substituiert dabei teilweise die interaktionelle und die kulturelle et vice versa. Die direkte Personalführung hat zudem Spielraum zur Modifikation der strukturellen Verhaltenssteuerung. Die kulturelle Führung verstärkt zudem vieles Gesagte – sofern auf Konsistenz geachtet wurde. Eine Einschränkung lediglich auf die direkte Vorgesetztenfunktion der interaktionellen Personalführung wird dabei vielfach vorgenommen, ist aber zum Verständnis wie zur Gestaltung der Führungsbeziehungen zu einengend. Insofern ist dieses Verständnis zu erweitern (s. Teil 2, Kap. 6.1.2).

»Es gibt nichts Praktischeres als eine gute Theorie.«
Immanuel Kant

Ein Personal-Management in dem bislang skizzierten Sinne und Umfang hat – entlang der Elemente eines Organizational Behavior (s. Teil 2) – verschiedene *Ansatzpunkte* und damit auch *Wirkungsfelder*: Individuen – Gruppen – Gesamtbetrieb. Eine integrative Sichtweise ist nicht nur möglich, sie ist auch geboten: Mitarbeiter handeln zwar auch im betrieblichen Umfeld auf Basis eigener Motive und aus mehr oder weniger souveränen eigenständigen Entschlüssen – aber nicht nur! Die Zugehörigkeit zu einer Gruppe beeinflusst schon prinzipiell das Verhalten von Gruppenmitgliedern, ebenso wie hintergründige kulturelle Werte und Symbole im Betrieb. Was in Arbeitsgruppen und in Betrieben passiert, ist durch formale und informale Merkmale dieser Systeme (mit-)bedingt und umgekehrt. Personal-Management ist insofern sinnvollerweise eine gezielte Intervention auf alle drei genannten Bereiche: Individuen, Gruppen(-beziehungen) und/oder Organisationsstrukturen und -prozesse des Gesamtbetriebs. Dementsprechend hat das Personal-Management drei Ansatzpunkte (vgl. Neuberger, 1994, S. 12):

- *Personale Aktivitäten* fokussieren auf einzelne Mitarbeiter.
- *Interpersonale Aktivitäten* haben formale oder informale Gruppen und deren Strukturen sowie Prozesse im Zentrum.
- *A-personale Aktivitäten* schließlich nutzen die positiven wie negativen Verhaltensstimuli, die von allen anderen Aktivitäten (und deren Wirkungen) ausgehen.

WISSENSWERTES

Personalwirtschaftslehre

Mit der Verwendung der Termini und Begriffe »Personalwirtschaft« bzw. »Personalwirtschaftslehre« wird versucht, den ökonomischen Charakter der betrieblichen Personalarbeit in Praxis und Wissenschaft zu betonen. Die Begriffsverwendung impliziert zum einen, dass das Personal wie jeder andere betriebliche Bereich dem ökonomischen Kalkül unterworfen ist und die mit ihm verbundenen Investitionen sich wirtschaftlich auszahlen müssen. Zum anderen wird eine semantische Verbindung zur Betriebswirtschaftslehre dokumentiert. Beides schließt aber nicht unbedingt die starke Einbeziehung verhaltenswissenschaftlicher Aussagen aus. Ein Verständnis als Personalwirtschaft (-slehre) trägt zu einer starken Inbeziehungsetzung ökonomischer und personeller Tatbestände bei und ist insofern fruchtbar zur Weiterentwicklung und Akzeptanz des Faches (vgl. v. a. Drumm, 2008; Ridder, 2015; Schanz, 2000; Becker, M., 2010).

Hierbei handelt es sich um eine sehr grundlegende Differenzierung zum Verständnis der betrieblichen Personalarbeit. Sie hat zur Folge, dass es nicht ausreicht, lediglich die traditionellen personalen Aktivitäten gegenüber einzelnen Mitarbeitern im Fokus hierunter zu betrachten. Ohne eine Berücksichtigung gruppenspezifischer Phänomene sowie der von a-personalen Faktoren ausgehenden Verhaltensstimuli versteht man einerseits nicht die Zusammenhänge menschlichen Leistungsverhaltens sowie beraubt man sich andererseits einer nachhaltigen Beeinflussungsmöglichkeit.

Nun zu vier anderen Grundprinzipien dieses Buches und des Personal-Managements:

1. *Übergreifender Charakter:* Folgt man der Unterteilung der betrieblichen Aktivitäten in ihre Grundfunktionen (nach Maßgabe der direkt produktzielerreichenden Tätigkeiten wie den Verrichtungsfunktionen: Einkauf, Herstellung, Lagerung, Verkauf), so wird deutlich, dass Personal-Management *bereichs- und verrichtungsübergreifenden* Charakter besitzt. Vorgesetztentätigkeiten werden in allen Funktionsbereichen ausgeübt, Systeme der Personalentwicklung, der Personalbeschaffung usw. werden in aller Regel für den Gesamtbetrieb (nicht nur für einzelne Funktionsbereiche) geschaffen. Eine davon zu trennende Frage ist die, ob ein eigenständiger Funktionsbereich »Personal« – und wenn, mit welchen Aufgaben – zu bilden ist. Dies ist ein vorwiegend organisatorisches Problem und im jeweiligen Einzelfall für die betrieblichen Belange nach Zweckmäßigungs- und Wirtschaftlichkeitserwägungen zu entscheiden (s. Teil 4, Kap. 1).
2. *Konzeptioneller Charakter:* Personal-Management im hier verstandenen Sinne wird in Betrieben dann konsequent praktiziert, wenn dies nach einer einheitlichen und geschlossenen *Konzeption* geschieht. In der Praxis wird stets Verhaltenssteuerung betrieben, d. h. wird Personalführung praktiziert, werden Personen eingestellt, versetzt, fortgebildet. Solange dies aber nicht auf der Grundlage einer systematisch entwickelten Konzeption geschieht, Steuerungsaktivitäten für das Personal nicht nach dafür gestalteten Systemen betrieben werden, liegt kein konzeptionell betriebenes Personal-Management vor. Dass eine Grundkonzeption eines betrieblichen Personal-Managements Geschlossenheit vorsieht, schließt nicht aus, dass in Einführungsphasen schrittweise

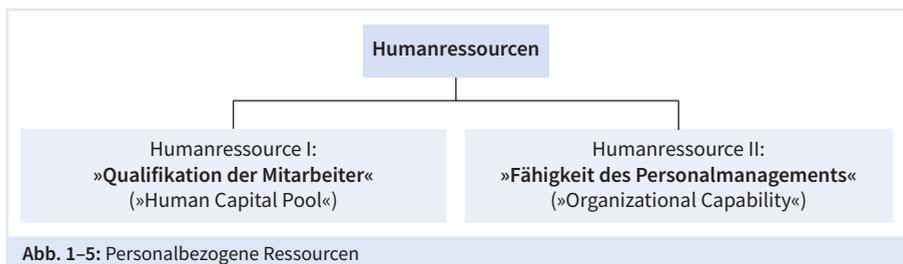
Bereichs- und verrichtungsübergreifend

Geschlossener Ansatz

oder für spezielle Personalsegmente anders vorgegangen wird. Die Geschlossenheit einer Konzeption für Personal-Management ist keine normative Aufforderung, sondern systemimmanent. Die einzelnen Teilsysteme haben in einer Personalplanung einen gemeinsamen Ausgangspunkt, sind mittels gemeinsamer Bestandteile (die zuvor erwähnten Anforderungs- und Qualifikationsprofile, Beurteilungsgespräche u. a.) miteinander verzahnt und in ihrer folgerichtigen Handhabung voneinander abhängig.

Ressourcen-
orientierter
Ansatz

3. *Ressourcenorientierter Ansatz*: Durch die Arbeitsmarktsituation bedingt ist ein Wettbewerbsaspekt popularisiert worden: die Humanressource, der Personalbereich und die Mitarbeiterschaft – oder wie man immer auch diese Ressource nennen mag. Sie gilt für viele als Ausgangspunkt für die betriebliche Strategieentwicklung wie auch den Erfolg. Dies lässt sich wie folgt konzeptualisieren: Grundsätzlich wird im Rahmen eines sogenannten ressourcenorientierten Ansatzes der Aufbau von strategischen Wettbewerbsvorteilen durch eine Ressourcenorientierung betont (vgl. Penrose, 1959; Ridder/Conrad, 2004; Wright/McMahan/McWilliams, 1994; Boxall, 1996, S. 64 ff.; Wolf, 2013, S. 565 ff.). Eine der zentralen Ressourcen ist der Personalbereich bzw. sind der Personalbereich und die Mitarbeiter. Es sind dabei zwei – zunächst einmal unabhängige – Voraussetzungen wie Ressourcen zu nennen, die gleichzeitig gegeben sein müssen, um hierüber entsprechend *Erfolg versprechende Strategien* für die Betriebe entwickeln zu können (s. Abbildung 1.5):



Qualifikationen &
organisationale
Fähigkeiten

- *Humanressource I: »Qualifikation der Mitarbeiter«*. Die Ressource der Qualifikation der Mitarbeiter (»human Capital Pool«) mit den Merkmalen der Einzigartigkeit, der geringen Substituierbarkeit und des dauerhaften Zugriffs (s. u.). Gemäß dieser Überlegung baut der betriebliche Erfolg letztlich auf den Humanressourcen auf. Auf Basis dessen, was man (sprich die eingestellte, gepflegte Mitarbeiterschaft) kann, werden Strategien entwickelt, Produkte vermarktet, erfolgsorientierte Kulturen entwickelt u. a.
- *Humanressource II: »Fähigkeit des Personalmanagement«*. Das Know-how, diese Ressource I selbst nutzen zu können (»Human Capital Advantage«, »Organizational Capability« oder »organisationale Fähigkeit« als Ausdruck einer Systemfähigkeit), ist die zweite zwingende Voraussetzung. Das Management der Humanressourcen, also das Personal-Management in all seinen Aspekten: spezifisches Know-how, Steuerungs- und Koordinationskompetenzen bei Führungskräften wie im Personalbereich, muss insgesamt in der Lage sein, die Humanressourcen zu gewinnen, effizient einzusetzen, ihre Qualifikation angemessen zu entwickeln, die Leistungs-

träger weitgehend zu halten und zu Leistungen zu motivieren. Ansonsten sind diese eher Kostenfaktoren, aber keine Erfolgsfaktoren. (Zu den Kriterien s. u.)

Diese Differenzierung und vor allem die Bedeutung der organisationalen Fähigkeiten bzw. die Kompetenz der Personalverantwortlichen mit ihrer betrieblichen Personalarbeit weist auf die Bedeutung eines Personal-Managements für den betrieblichen Erfolg hin. Die Ressourcenarten stehen dabei eher in einem multiplikativen denn in einem additiven Verhältnis. Sicherlich ist zum einen ein Mangel an »guten« Aktivitäten des Personal-Managements durch eine pflichtbewusste Arbeitnehmerschaft zumindest teilweise kompensierbar. Eine unangemessene Personalführung kann zum anderen allerdings auch qualifizierte Mitarbeitende zum Dienst nach Vorschrift, zur Fluktuation, zu Fehlzeiten o. Ä. bewegen – et vice versa. Insofern ist sowohl eine additive als auch eine multiplikative Verbindung möglich, wenngleich man nicht immer auf den erstgenannten Fall hoffen sollte.

»Kümmern Sie sich um die Menschen, Produkte und Gewinne – in dieser Reihenfolge.«
Ben Horowitz

Das zentrale Problem des Personal-Managements »... ist das so genannte Transformationsproblem. Das heißt, kauft man Mitarbeiter ein, erwirbt man Arbeitsvermögen, aber noch lange nicht Arbeitsleistung, denn die Mitarbeiter gehen nicht in den Besitz, ins Eigentum des Unternehmens über. Sie allein verfügen über ihre Arbeitskraft und müssen fortwährend dazu gebracht werden, das, was sie leisten könnten, auch tatsächlich zu leisten.« (Neuberger, 2005, S. 3) Dies ist zentrale Aufgabe der zweiten Ressource, dem Personal-Management.

Solche strategisch wirkenden *Ressourcen* beider Arten sollten im Wesentlichen vier zentrale *Kriterien* erfüllen (vgl. Barney, 1991, S.105 ff.; Peteraf, 1993; Ridder, 2015, S. 78 f.; Oechsler/Paul, 2019, S. 65):

Ressourcen-
merkmale

- Einmaligkeit bzw. Seltenheit (zumindest bei Arbeitgebern generell und bei Wettbewerbern speziell eher selten vorhandene Qualifikations- und/oder Systemressourcen),
- eingeschränkte Imitierbarkeit (von anderen nicht so leicht, so schnell und/oder so kostengünstig kopierbar – durch unbekanntere Wirkungszusammenhänge, historische Prozesse, sozial komplexes Zusammenwirken),
- fehlende Substituierbarkeit (Qualifikations- und Systemressourcen sind durch andere Instrumente und/oder Mechanismen nicht ausreichend ersetzbar) und
- Wert bzw. wertstiftenden Charakter (Qualifikationen und Systemfähigkeiten tragen zur Wertschöpfung nachhaltig bei). Oft wird in diesem Zusammenhang noch die »Organisation der Ressourcen« als zentrales Merkmal angeführt. Dieses ist in dem von uns favorisierten Konzept nun nicht Bestandteil der Kriterien, sondern sie ist als eigenständige Ressource (= organisationale Fähigkeit) neben den (Human-)Ressourcen hervorgehoben.

Abbildung 1–6 visualisiert beide Ressourcenarten und spezifiziert die üblichen Kriterienausprägungen.

Ressourcenarten Ressourcenkriterien*	Humanressource I »Qualifikation der Mitarbeiter« (»Human Capital Pool«)		Humanressource II »Fähigkeit des Personalmanagements« (»Organizational Capability«)		
	Individuen (Mitarbeiter wie Führungs- kräfte)	Teams (Abteilungen wie Projekte)	Personal- systeme (primäre/ sekundäre)	Personal- abteilung	Vorgesetzte (-nverhalten)
Wertvoll/-stiftend	Ja	Ja	Ja	Ja	ja
Leicht substituierbar	Nein	Nein	Nein	Nein	nein
Leicht imitierbar	Nein	Nein	Nein	Nein	nein
Einmalig/selten	Ja	Ja	Ja	Ja	ja

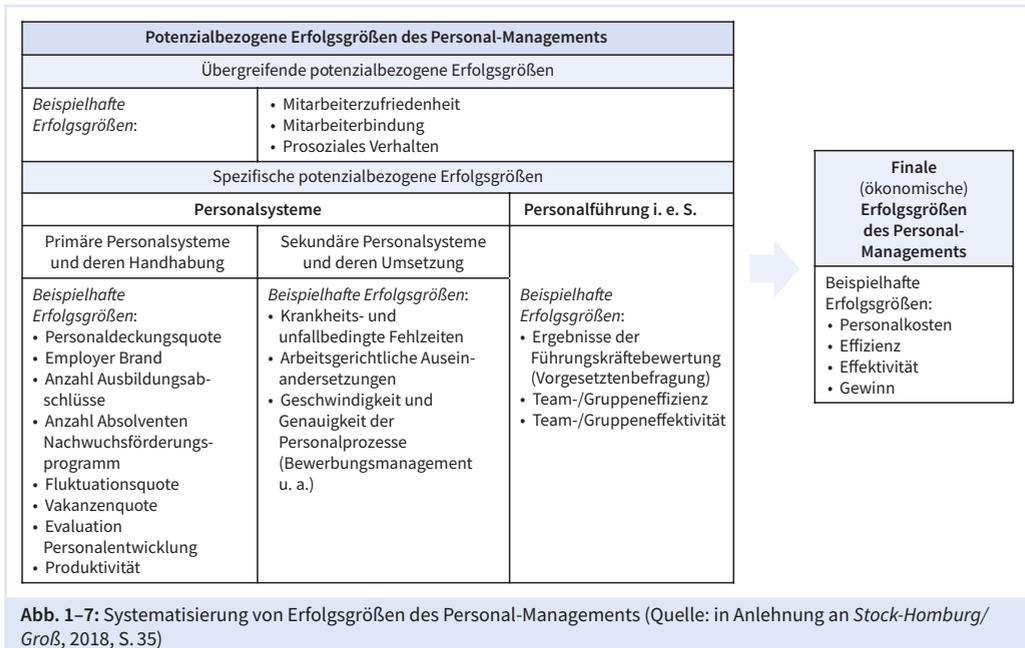
* Es ist nicht unbedingt notwendig, dass alle Kriterien gleichzeitig erfüllt sein müssen und dann auch noch jeweils in hohem Maße. Teilweise kann auch eine interne Substitution stattfinden.

Abb. 1-6: Ressourcenarten und Kriterienanforderungen

Je besser diese Kriterien durch ein betriebliches Personal-Management erfüllt werden, desto eher besteht die Chance, durch den gezielten Einsatz dieser Ressource »Personalarbeit« betrieblichen Erfolg zu verursachen, zu erhalten und/oder zu steigern. Es ist dabei nicht unbedingt notwendig, dass alle Kriterien gleichzeitig erfüllt sein müssen und dann auch noch jeweils in hohem Maße. Teilweise kann auch eine interne Substitution stattfinden, d. h., dass eine stark ausgeprägte Teammotivation und -qualifikation Mängel in der Organisation und im Vorgesetztenverhalten durchaus überkompensieren könnte et vice versa.

In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, inwieweit einzelne Personalsubsysteme und deren Handhabung den Erfolg tatsächlich beeinflussen können (s. o. in Kap. 2.1). Stock-Homburg/Groß (2019, S. 35) differenzieren in diesem Zusammenhang zwischen potenzialbezogenen und finalen Erfolgsgrößen des Personal-Managements (s. Abbildung 1-7):

- Einem möglichen betrieblichen Erfolg vorgelagert sind die *potenzialbezogenen Erfolgsgrößen*. Diese lassen sich in übergreifende (nicht einzelnen Personalsubsystemen zuordbare; das Ganze betreffende) und in spezifische Bereiche mit bereichsbezogenen Erfolgskriterien differenzieren. Sie schaffen quasi die Grundvoraussetzung dafür, dass Tätigkeiten sowohl im Personalbereich als auch in anderen Funktionsbereichen wie geplant und erfolgreich umgesetzt werden können.
- *Finale Erfolgsgrößen* betreffen dagegen die direkten Auswirkungen der Systeme und ihrer Handhabung auf den betrieblichen Erfolg. Sie sind übergeordnet und spezifischen Personaltätigkeiten nicht direkt zuordbar.



Ressourcenbasierter Ansatz

»Ansätze des ressourcenorientierten Human Resource Managements knüpfen an grundlegenden Denkmodellen des Resource-Based View an. ... Die Gründe für eine solche Orientierung können empirisch wie folgt abgeleitet werden: In globalisierten Märkten mit hoher Wettbewerbsintensität verlieren klassische Wettbewerbsvorteile an Bedeutung. Bodenschätze, Standortvorteile, Technologien und Produkt-Marktkombinationen können leichter beobachtet und damit imitiert oder substituiert werden. Unternehmen investieren deshalb in wertvolle und seltene Qualifikationen und entwickeln firmenspezifische Bündel an Praktiken des Human Resource Management, die vom Wettbewerber schlecht imitiert oder nur zu hohen Kosten übernommen werden können. Mitarbeiter werden nicht als Kostenfaktor, sondern als langfristige Investition betrachtet. HR-Praktiken ... orientieren sich dann nicht an verbreiteten »best practices« oder an den Praktiken der Wettbewerber, sondern an angestrebten firmenspezifischen Wettbewerbsvorteilen.« (Ridder, 2015, S. 75 f.)

Die ressourcenorientierte Sichtweise weist der Personalarbeit eine (wenn nicht die) Verantwortung dafür zu, eine erfolgsträchtige Personalressource zu gewinnen, treffend einzusetzen, zu binden und zu Leistungen zu motivieren – sprich das Fundament des Erfolges zu gießen. Sie stellt – auch – von daher den in der personalwirtschaftlichen Theorie dominierenden Ansatz zur Erklärung personeller Themenstellungen dar. Personalarbeit wird dabei nicht als Perpetuum Mobile, sondern als eine permanente Aufgabe verstanden. Hauptverantwortliche Personaler, gemeinsam mit direkten Linienvorgesetzten, sind gefordert, diese »Organizational Capability« aufzubauen. In diesem wird treffend auf das Konzept der *Kernkompetenzen*, die *Pfadabhängigkeit* von vorhandenen Ressourcen sowie die Notwendigkeit von »*Dynamic Capabilities*« hingewiesen (vgl. Schreyögg/Koch, 2020, S. 228 ff.; Freiling, 2001, 2002; Oechler/Paul, 2019, S. 68 ff.):

Kernkompetenzen, Pfadabhängigkeit, »Dynamic Capability«

- *Kernkompetenzen* stehen für ein betriebsweites Ressourcenpotenzial, sich Wettbewerbsvorteile erarbeiten und/oder sichern zu können (vgl. Prahalad/Hamel, 1990). Personal-Management kann in diesem Sinne ein schwer zu imitierender Wettbewerbsvorteil darstellen, der zusammen mit anderen innerbetrieblichen Kompetenzen zu nachhaltigen Erfolgen beiträgt.
- *Pfadabhängigkeit* steht für eine Verfestigung gerade von erfolgreichen Ressourcenkombinationen im Zeitablauf (vgl. Sydow/Schreyögg/Koch, 2009). »Gute« Praktiken eines Personal-Managements lassen sich nicht einfach so implementieren. Die Organisationsgeschichte und -kultur lässt so etwas nicht zu. Es bedarf organisationsspezifischer und -kontingenter, zur Geschichte und Kultur bzw. zum Pfad der Unternehmung passender Vorgehensweisen. Insofern besteht auch keine offene Entscheidung zur Einführung »guter« Praktiken, sondern der Entscheidungs- und Handlungsspielraum ist begrenzt. Ihn gilt es zu optimieren.
- Die »*Dynamic Capabilities*« drücken innovative Neukonfigurationen solcher Ressourcen in einer sich verändernden Umwelt aus (vgl. Teece/Pisano/Shuen, 1997; Freiling, 2001; Schreyögg/Kliesch-Eberl, 2007). Auch nachhaltige organisationale Fähigkeiten bedürfen einer Anpassung im Zeitablauf, gerade dann, wenn sich die Rahmenbedingungen der Personalarbeit verändern. Insofern sollte es impliziter Bestandteil solcher Fähigkeiten sein, sich rechtzeitig – antizipativ oder zumindest reaktiv – verändern zu können, und zwar, um ihre relativen Vorteile erhalten zu können.

WISSENSWERTE

Wettbewerbsvorteile bzw. Renten durch die Personalarbeit

Mikroökonomisch lassen sich die Wettbewerbsvorteile, die durch ein auf dieser ressourcenbasierten Sicht fundiertes Personal-Management erreicht werden können, mit folgenden Rentenarten (= Ursache für Gewinne) erläutern (vgl. Oechsler/Paul, 2019, S. 66 f.; Wolf, 2013, S. 584 f.):

- *Ricardo-Renten*: Wettbewerbsvorteile werden hier aus der (höheren) Verfügungsgewalt über knappe Ressourcen – inputgesteuert – erarbeitet. Eine den Wettbewerbern – qualitativ und/oder motivational – überlegene Mitarbeiterschaft (Human Ressource) ermöglicht einem Betrieb in diesem Sinne, bei einem in etwa marktlichen Gleichgewichtspreis zu geringeren Durchschnittskosten seine Leistungen zu erbringen und infolgedessen entsprechende Renten zu generieren. Beispiel: Ein Unternehmen hat einen attraktiven Employer Brand (in Folge: höhere Personalbindung, schnelle und hochwertige Besetzung von Vakanzen) und/oder eine adressatengerechte Personalführung (in Folge: hohe Identifikation und hohes Engagement der Mitarbeiter). Dies wird zur höheren – zumindest relativen – Effizienz und Effektivität eingesetzt.
- *Quasi-Renten*: Wettbewerbsvorteile sind ursächlich in der Spezifität der Humanressourcen begründet. Jede Humanressource (einzelne Mitarbeiter wie Gruppenkonstellationen) hat aufgrund ihrer spezifischen Merkmale eine optimale Einsatzmöglichkeit. Diese gilt es zu identifizieren und einzusetzen, ansonsten ist sie folgenlos. »Die richtigen Mitarbeiter zur rechten Zeit an der richtigen Stelle mit

einer passenden Aufgabe einzusetzen!« ist ein Spruch, der die Quasi-Rente – in einer Verbindung von In- und Output – verdeutlicht. Beispiel: Für eine spezifische Herausforderung eine fachlich und menschlich passende, homogene wie heterogene und motivierte Gruppe zusammenzustellen, kann einen schwer imitierbaren Vorteil gegenüber anderen darstellen.

- *Monopol-Renten*: Hier entstehen Wettbewerbsvorteile durch die eingesetzte Marktmacht einer Institution (prinzipiell als Abnehmer oder als Anbieter). Durch Reputation (Employer Brand), Standortvorteil, finanzielle Mittel o. a. der Unternehmung sowie deren Nutzung entstehen – entweder in- oder outputorientiert – im idealen Fall Markteintrittsbarrieren für Mitwettbewerber. Diese haben infolgedessen einen schlechteren Zugang zum Arbeitsmarkt und größere Schwierigkeiten, Stellen mit geeigneten Personen zu besetzen. Beispiel: Hohes Renommee bei potenziellen Bewerbern, nationale wie internationale Arbeitsorte mit hoch eingeschätztem (Freizeit-)Wert, Vielfältigkeit der Einsatzmöglichkeiten, relativ hohe Vergütung u. Ä. verschaffen den entsprechenden »Monopolisten« dieser Ressourcen einen besseren Zugang zu qualifizierten Personen.
- *Schumpeter-Renten*: Hier ergeben sich Wettbewerbsvorteile durch die Fähigkeit, quasi ständig Innovationen am Markt erfolgreich einzubringen und mit diesen Pioniergewinne zu erzielen. Eine hoch ausgeprägte organisationale Fähigkeit eines Personalbereichs (quasi selbstgeschaffene »überlegene« Ressourcenausstattung) schafft – outputorientiert – sinnvolle Innovationen in der Personalarbeit. Beispiel: Frühzeitige Nutzung der strukturellen Führung, der Führung von unten, agile Gruppenkonzepte o. a. zur Entlastung der Führungskräfte und zur Motivierung der Nachgeordneten.

4. *Verhaltenswissenschaftliche Ausrichtung*: Unsere Auffassung eines betrieblichen Personal-Managements beinhaltet eine verhaltenswissenschaftliche Ausrichtung (s. v. a. Teil 2 zum Organizational Behavior) der prinzipiellen Gestaltung des gesamten Buches wie seiner einzelnen Kapitel und Abschnitte. Die Arbeit mit Menschen im Betrieb ist nicht rein rational umsetzbar. Die begrenzte Rationalität von Menschen zeigt dies bereits an. Als (Mit-)Verantwortlicher für die Personalarbeit kann man sich nicht allein auf sachliche Erwägungen beziehen: Menschen reagieren und agieren nun einmal nicht nomologisch. Sie verhalten sich im Zweiergespräch anders als in der Gruppe, auch in einer Kleingruppe anders als in einer Großgruppe. Sie haben Rollenkonflikte mit einer Vielzahl an inner- wie außerbetrieblichen Rollen, die sie erfüllen müssen oder wollen – mit prinzipiell ungewissem Ausgang im Verhalten. Sie reagieren auf unterschiedliche Führungsstile in verschiedenen Situationen nicht einheitlich – weder im Vergleich zu anderen Personen noch zu ihrer eigenen Vergangenheit. Sie lassen sich auf unterschiedliche Art für die betrieblichen Zielsetzungen gewinnen. Sie reagieren unterschiedlich auf gebotene Anreize (vom Inhalt, von der Höhe sowie von der Gerechtigkeit her). Ohne eine hinreichende Kenntnis verhaltenswissenschaftlicher Theorien, Erkenntnisse und Vermutungen lässt sich personalwirtschaftliche Tätigkeit nicht sinnvoll thematisieren – weder in der Analyse noch in der Gestaltung. Von daher haben wir – soweit es uns möglich war – relevante verhaltenswissenschaftliche Ideen in die Textgestaltung einbezogen.

Verhaltens-
wissenschaftliche
Ausrichtung

WISSENSWERTES

Personalökonomie

Die Personalökonomie (synonym: Personalökonomik – verstanden als mikroökonomisch ausgerichtete Personalwirtschaftslehre – stellt das Beschäftigungsverhältnis zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber als Tausch unter Marktbedingungen dar (vgl. Sadowski, 2002; Backes-Gellner/Lazear/Wolff, 2001; Wolff/Lazear, 2001; Lazear/Gibbs, 2009; Lazear, 2011; Schneider et al. 2020). Sie versucht, Beschäftigungsentscheidungen vor dem Hintergrund von Unsicherheit auf Produkt- und Absatzmärkten sowie der Wirkung institutioneller Rahmenbedingungen (rechtliche, tarifvertragliche und andere normenstiftende Regelungen; alternative Arbeitsmarktsituationen) zu analysieren und zu erklären. Personalökonomische Modelle gehen von einem Konzept des rationalen und opportunistischen Individualverhaltens aus. Die beteiligten Akteure sehen ihre Beiträge unter ihren spezifischen Kosten- und Nutzenaspekten, d. h. sie maximieren den individuellen (Netto-)Nutzen aus ihren Aktivitäten – und dies unter opportunistischer Ausnutzung von Spielräumen, die sich durch Informationsasymmetrien (»Hidden Action«, »Hidden Information«, »Hidden Characteristics«, »Hidden Intention«; s. Teil 2, Kap. 6.4) ergeben. Ziel ist es im Allgemeinen, betriebliche Personalprobleme und -politiken aufzudecken, Zusammenhänge zu erklären, die Nützlichkeit und Einsatzfähigkeit personalwirtschaftlicher Instrumente sowie tarifvertraglicher und staatlicher Regelungen zu analysieren sowie dies empirisch zu untersuchen und zu belegen. Gerade der Versuch, sich thematisch systematisch mit der Marktabhängigkeit personalpolitischer Entscheidungen sowie mit Kooperationen unter Unsicherheit zu beschäftigen, ist des Weiteren hervorzuheben. Personalökonomie bewährt sich in diesem Verständnis vor allem auch als Sprachsystem, als systematische Reduktion der Komplexität und modellorientierte Analysemethode. Sie macht logische Implikationen deutlich, die vielleicht anderweitig übersehen werden. Trotz der begrenzten Wiedergabe der Realität kann die Personalökonomie allein durch ihre Perspektive und Teil ihrer Terminologie nach der hier vertretenen Auffassung einen konstruktiven Beitrag zum Verständnis und zur Umsetzung betrieblicher Personalarbeit leisten (vgl. Ridder, 2015, S. 61 ff.; Jost, 2008).

Sozialwissen-
schaftliche
Disziplin

In diesem Zusammenhang gilt es, auch Forschung und Lehre vom Personal-Management unter wissenschaftlichen Blickwinkeln einzuordnen. Verschiedene wissenschaftliche Disziplinen beschäftigen sich mit personalwirtschaftlichen Fragen (s. Abbildung 1-8). Speziell die betriebswirtschaftliche Personallehre sieht in ihrem Mittelpunkt alle einschlägigen Fragen zur personalwirtschaftlichen Betreuung von Mitarbeitern und Mitarbeitergruppen. Um diese Fragestellungen hinreichend thematisieren zu können, müssen sie »Anleihen« aus anderen Disziplinen machen, um einzelne Probleme treffend angehen zu können. Interdisziplinarität ist eine sine qua non personalwirtschaftlicher Forschung.

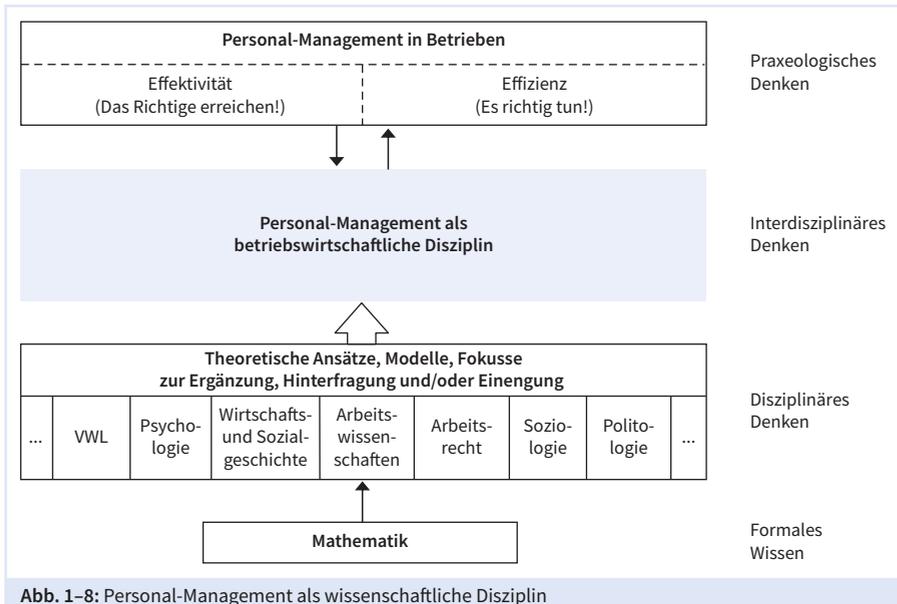


Abb. 1-8: Personal-Management als wissenschaftliche Disziplin

Personal-Management ist eine *angewandte Wissenschaft*. Mit ihr sollen die Personalverantwortlichen in ihrer Personalarbeit analytisch wie praxeologisch unterstützt und kritisch begleitet werden, um »dem Menschen ein wissenschaftlich fundiertes Handeln in der Praxis zu ermöglichen« (Ulrich, 1981, S. 10). Das Personal-Management ist insofern nicht Selbstzweck, sondern es soll Wissen generieren, welches praktische Problemlösungen direkt und/oder indirekt handhaben hilft. Eine einheitliche theoretische Fundierung, die hierzu die verschiedenen Forschungs- wie Praxisfragen integriert und aus einer Sicht betrachtet, fehlt allerdings. Vielmehr ist sie in vielen Teilen durch einen theoretischen Eklektizismus gekennzeichnet, indem verschiedenartige, objektspezifische Theorien, Heuristiken und Modelle (»eklektisch«) verwendet werden – und zwar im besten Falle systematisch und verbindend. Ausgangspunkt der wissenschaftlichen Betrachtung sind weniger die Theorien als die Probleme der Personalpraxis. Insofern kann man auch von einem »problemfeldorientierten Zugang« (vgl. Weber, 1996) des Personal-Managements sprechen, der allerdings nicht in einen »kurzzeitigen Anwendungsbezug« (Weber, 1996, S. 300) oder in einen »Vormarsch theoriefreier Empfehlungen« (Drumm, 2005, S. 31) führen sollte. Eine Bezugsrahmenorientierung kann dabei helfen, solche Fehler zu vermeiden.

Die Wahl des Gegenstands, des Zielsystems, der Grenzen und der theoretischen Zugänge (respektive des Bezugsrahmens) eines Personal-Managements sind jeweils eng mit der individuellen Perspektive des Forschers verwoben. Allgemein nachvollziehbare, rational eindeutige Entscheidungen lassen sich hier nicht treffen. Vielmehr handelt es sich um – mehr oder weniger gut – begründete Problemzugänge, die entscheidend durch individuelle, paradigmatische Wertentscheidungen (und auch vom »Zeitgeist« in Wissenschaft wie Gesellschaft) beeinflusst sind. Diese legen dann auch fest, welche Gegenstände und Umstände näher – und wie – betrachtet sowie welche als bedeutsam oder weniger bedeutsam eingestuft werden. Die Zugänge können sich im Übrigen mit dem Entwicklungsstand der Fachdisziplin und des Forschers durchaus verändern, sodass die Bezugsrahmen für solche Entwicklungen offen sind. Die Güte einer solchen Vorgehensweise des wissenschaftlich fundierten Personal-Managements erweist sich dann an ihrer Problemlösungsfähigkeit im Anwendungszusammenhang (oder auch nicht). Von daher ist

auch bei einer Bezugsrahmenorientierung zumindest zu fordern, dass der jeweilige Erklärungsbeitrag mit Bezug auf allgemeine wie konkrete personalwirtschaftliche Handlungen ein positives Verhältnis von Nutzen-Kosten aufweist (vgl. Weibler, 1995).

Beispiele Einige *Beispiele* sollen die interdisziplinären Beiträge verdeutlichen helfen: Die *Politologie* beschäftigt sich u. a. mit mikropolitischen Verhaltensweisen von Organisationsmitgliedern in Organisationen. Hier lernt man etwas über die Motivationen, Strategien und Verhaltensweisen von Menschen. Die *Individual- und Sozialpsychologie* liefert umfangreiche Kenntnisse und Ideen über die Determinanten von Individual- und Gruppenverhalten. Die *Soziologie* ist durch ihre langanhaltende Beschäftigung mit größeren Gruppen in der Lage, Hilfestellungen bei der Analyse und der Gestaltung von Großorganisationen zu geben. Die *Wirtschafts- und Sozialgeschichte* hilft gerade kulturelle Entwicklungen tiefgründig zu hinterfragen. Diese haben nachhaltigen Einfluss auf bestehende Organisationskulturen mit ihren aktuellen Verhaltensstimuli. Letztendlich hat die Integration der Erkenntnisse und Ideen aus den verschiedenen Disziplinen unter einer praxeologisch-orientierten Perspektive unter den Aspekten der Effektivität wie Effizienz zu erfolgen. Gerade dazu ist eine auf Basis des Organizational Behavior (s. Teil 2) konzipierte Lehre des Personal-Managements als betriebswirtschaftliche Teildisziplin gut geeignet.

WISSENSWERTES

Human Resource Management (HRM)

Seit etwa zwei Jahrzehnten ist es in vielen Betrieben üblich geworden, von »HR« zu sprechen und dabei normalerweise die betriebliche Personalarbeit (als Human Resource Management) oder manchmal auch das Personal zu meinen. Dies hängt sicherlich mit der Internationalisierung vieler Betriebe zusammen, aber teilweise auch, um (vielleicht auch nur den Anschein der) Modernität sprachlich zu verdeutlichen. Im wissenschaftlichen Sprachgebrauch liegt Ähnliches zu Grunde. Vielfach wird angegeben, HRM unterscheidet sich vom Personal-Management dadurch, dass die strategische Komponente der Personalarbeit beinhaltet sei (vgl. Oechsler/Paul, 2019, S. 81 ff.; Gmür/Thommen, 2019, S. 24 ff.; Ringlstetter/Kaiser, 2008, S. 69 ff.) Dies ist letztlich allerdings nur eine begriffliche Festlegung, deren Zweckmäßigkeit sich nicht unmittelbar erschließt. Wir differenzieren hier nicht: Personal-Management ist HRM und umgekehrt.

2.2 Primäre und sekundäre Personalsysteme

Überblick In Abbildung 1–3 wurde bereits unter der Rubrik »Systemgestaltung« eine Reihe von Teilsystemen des Personal-Managements in zwei verschiedenen Kategorien aufgeführt: (1) Die primären Personalsysteme umfassen insbesondere die Personalbedarfsdeckung (Beschaffung, Auswahl, Einführung, Einsatz), die Personalbindung, die Personalentwicklung, die Personalfreisetzung und die Anreizsysteme. Besonderes *Kennzeichen* dieser Teilsysteme ist es, dass sie zum Ersten via ihrer Handhabung unmittelbar Basis der Verhaltenssteuerung des Personals (und teilweise auch von Bewerber*innen) sind. Die entsprechende Personalarbeit im Sinne der Systemhandhabung findet zum Zweiten normalerweise arbeitsteilig zwischen

Linienvorgesetzten und dem Personalbereich statt. Beide Gruppen tragen hier gemeinsam Verantwortung. Diese Aussagen treffen im Wesentlichen auch für die dort angeführte betriebliche Personalforschung zu, wenngleich manche der diesbezüglichen Teilsysteme fast ausschließlich in der Verantwortung von Aufgabenträgern aus dem Personalbereich fallen. (2) Daneben bestehen noch ein paar andere personalwirtschaftliche Teilsysteme, die eher mittelbar der Personalarbeit dienen (sekundäre Personalsysteme). Sie sind entweder Basis des gesamten Personal-Managements, wie die strategisch-orientierte Personalarbeit, die Personalplanung und die Personalorganisation, oder begleiten es in seinen Teilprozessen entweder durch das Personalcontrolling, die Personalverwaltung, die Arbeitsbedingungen oder die betrieblichen Arbeitsbeziehungen sowie das Arbeitsrecht. Hier sind vornehmlich die Aufgabenträger aus dem Personalbereich (von der Leitung bis zur Sachbearbeitung) gefragt; dort wird auch die entsprechende zentrale Personalverantwortung getragen. (Allerdings wird weiter hinten aufgrund der besonderen Bedeutung des Teilsystems »strategisch-orientierte Personalarbeit« dieses nicht unter dem Kapitel zu sekundären Personalsystemen dargestellt, sondern es gesondert in Teil 5, Kap. 1 hervorgehoben.) Alle Teilsysteme sind in ihrem Zusammenwirken in der Abbildung 1–9 visualisiert. Farblich hervorgehoben sind dabei die primären Personalsysteme bzw. die Subsysteme, bei denen unmittelbar Linienvorgesetzte in der Systemhandhabung involviert sein sollten.

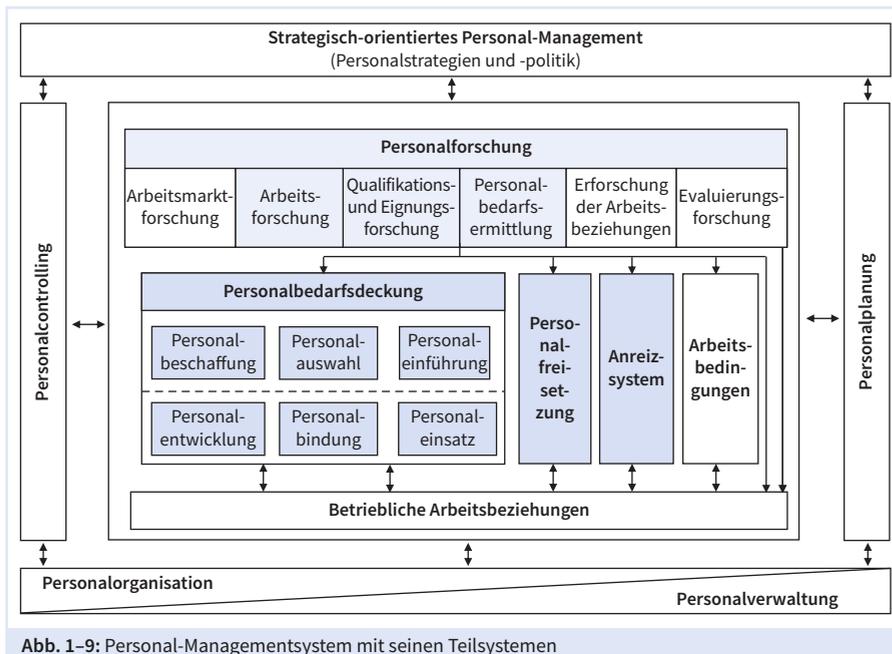


Abb. 1–9: Personal-Managementsystem mit seinen Teilsystemen

Mit der auch sprachlichen Differenzierung in primäre und sekundäre Personalfunktionen ist keine vergleichende Bewertung intendiert. Zum Aufbau und zur Nutzung der organisationalen Fähigkeit »Personal-Management« bedarf es beider Bereiche *gleichermaßen*. Die Unterscheidung betont dabei die zentrale Personalverantwortung jeder Führungskraft in der operativen Personalarbeit sowie die der Unternehmensleitung, dies in ihrer strategischen Personalarbeit, ihren

Aufgabenbeschreibungen, Auswahlverfahren, Beförderungsentscheidungen, Personalentwicklungsprogrammen u. Ä. stets vorzusehen.

In Teil 2 wird auf die Verhaltenssteuerung näher eingegangen. Ebenso werden die primären und die sekundären Personalsysteme in den Teilen 3, 4 und 5 dargestellt.

2.3 Differenzielle Personalarbeit

»Nicht jeder Weg passt für Jeden, wenn er auch nach derselben Richtung führt.«
Heinrich Martin

In personalwirtschaftlichen Lehrbüchern wie in der betrieblichen Personalpolitik wird zwar einerseits der Eindruck vermittelt, dass sich das Personal-Management (allein aus einer ökonomischen Perspektive) auf generalisierte Regelungen – für einen idealtypischen Norm(al)mitarbeiter – konzentrieren soll, andererseits zeigen aber von den gleichen Autoren vorgeschlagene wie in Betrieben realisierte Personalkonzepte vielfach individualisierte oder gruppenbezogene Spezifizierungen bei der einen oder der anderen Personalaufgabe. Es ist bei genauem Hinsehen also erkenntlich, dass eine differenzielle Vorgehensweise zumindest punktuell vorgeschlagen und umgesetzt wird. Ein differenzielles Personal-Management (resp. eine differenzielle Personalarbeit) ist dabei eine »zwangsläufige Entwicklungsrichtung« (Marr, 1989, S. 38) der betrieblichen Personalarbeit.

WISSENSWERTES

Akademisches Personal-Management

Norm(al)arbeitnehmer

Die Übertragung der Grundgedanken eines modernen Personal-Managements auf spezifische Betriebe entspringt auch den Thesen einer differenziellen Personalarbeit. Bezogen auf Hochschulen lässt sich insofern ein akademisches Personal-Management (vgl. Becker, F. G., 2019, 2019a, 2020) als Spezialfall generieren – wiederum mit differenzierten Komponenten hinsichtlich der unterschiedlichen Mitarbeitergruppen sowie rechtlichen Rahmenbedingungen. Ähnliches betrifft ein Personal-Management für Non-Profit-Organisationen und ein Personal-Management für Familienunternehmen (vgl. Becker, F. G., 2015; Schanz/Strack, 2019) u. a.

»Viele Jahre ging man in der konventionellen Personalarbeit von dem Bild eines Norm(al)arbeitnehmers aus. ... Der durchschnittliche Arbeitsplatz wurde gemäß dieser Annahme konzipiert.« (Wollert, 2008, S.394.) Allerdings gab es Ausnahmen: Die Idee der individualisierten Organisation von Schanz (1977; ähnlich Lawler, 1977) geht letztendlich in die gleiche Richtung. Drumm (1989) initiierte eine frühe Auseinandersetzung um Individualisierung und Personalwirtschaft. Besonders inspirierend wirkte die *Münchener Schule* um Marr (vgl. Marr, 1989; Marr/Friedel-Howe, 1989; Fritsch, 1994; Morick, 2002; Wiegran, 2002). Seit Ende der 1980er-Jahre beschäftigte sie sich mit einem Grundkonzept einer differenziellen Personalwirtschaft.

Ein *differenzielles Personal-Management* stellt die bewusste, systematische Berücksichtigung individueller wie gruppenspezifischer Unterschiede von Mitarbeiter(gruppe)n zunächst bei der Bildung relativ homogener Personalsegmente sowie dann der darauf bezogenen segmentspezi-

fischen Maßnahmen im Rahmen des Personal-Managements (Systemgestaltung wie Verhaltenssteuerung) dar (vgl. Becker, F. G., 2012, S. 19f.; Ostrowski, 2012, S. 21).

Ein generalisiertes Personal-Management kann auf der einen Seite mit den implizit vollen-standardsierten Instrumenten den Unterschieden in der Belegschaft kaum gerecht werden. Gleiche Maßnahmen zur Personalführung führen bei unterschiedlichen Mitarbeitern zu unterschiedlichen Ergebnissen. Auf der anderen Seite, je individueller auf einen Mitarbeiter spezifisch eingegangen wird, desto höher ist die Qualität von dessen Leistungsverhalten; allerdings mit entsprechend steigenden indirekten Personalkosten. Die Fokussierung auf homogene Personalsegmente, also Gruppen von Mitarbeitern, – als Alternative – unterscheidet diese Sichtweise von einem generell standardisierten wie auch von einem intendiert individualisierten Personal-Management. Warum?

Die in der betrieblichen Praxis aufgabenbezogen vorhandene *heterogene Belegschaft* ist Ausgangspunkt für ein differenzielles Personal-Management. Der idealtypische (i. S. von Max Weber) Mitarbeiter – selbst auf an sich vergleichbaren Arbeitsplätzen – ist Fiktion. In Literatur wie Praxis ist jedoch vielfach eine Vereinfachung dahingehend feststellbar, dass die Ziele der einzelnen Mitarbeiter de facto homogenisiert und gleichzeitig interindividuelle Unterschiede ausgeklammert werden – trotz der andauernden Individualismus-Orientierung in unserer (Arbeits-)Gesellschaft (vgl. Beck, 1986).

ZUR VERTIEFUNG

Un-/Gleichbehandlung, Diskriminierung und Gerechtigkeit?

Mit einer differenziellen Vorgehensweise in der Personalarbeit werden prinzipiell Fragen zur Ungleichbehandlung, Diskriminierung und Gerechtigkeit aufgeworfen. Keineswegs ist intendiert, mit einem differenziellen Personal-Management diskriminierende und nicht gesetzeskonforme Praktiken einzuführen. Es geht lediglich darum, mit sachlich begründeten Ungleichbehandlungen von Mitarbeitergruppen auf deren Besonderheiten und Bedürfnisse genauer eingehen zu können – unter Berücksichtigung betrieb(swirtschaft)licher Notwendigkeiten. Aufgrund unterschiedlicher Ausgangssituationen von Mitarbeiter(-gruppen) kann zudem eine begründete Ungleichbehandlung auch zur Gerechtigkeit beitragen (bspw. Bevorzugung von Frauen bei in etwa gleicher Eignung zu Männern). Zudem: Ungleichbehandlung ist nicht gleich Diskriminierung, oft sogar das Gegenteil. Wenn bspw. ein Migrant unter den Auszubildenden ein zusätzliches Förderprogramm in Deutsch erhält (= Ungleichbehandlung), dann kann dies gerade dazu führen, dass er bei den später anstehenden Prüfungen (aufgrund sprachlicher Interpretationsschwierigkeiten ohne Förderung) im Vergleich zu den Muttersprachlern nicht indirekt diskriminiert wird.

Die ökonomische Sinnhaftigkeit einer differenziellen Personalwirtschaft betont Wollert (2008, S. 395), wenn er formuliert: »Die differentielle Personalarbeit gewinnt auch an Boden wegen der seit Jahren feststellbaren Abkehr von kollektiven Regeln hin zu den Bemühungen, maßgeschneiderte Lösungen zu finden. ... Personalarbeit [ist] nachhal-

tig erfolgreich, d. h. schöpft die Potentiale und Fähigkeiten unserer Mitarbeiter optimal aus, wenn wir deren Bedürfnisse und Wertvorstellungen kennen und berücksichtigen.« Weitere Argumente liefert die *differenzielle Psychologie* (vgl. Stemmler et al., 2016); sie beschäftigt sich mit den Unterschieden zwischen Menschen und mit den entsprechend notwendigen unterschiedlichen Formen struktureller wie interaktiver Personalführung (s. Teil 2, Kap. 2.1). Hier kann nur eine differenzierte Vorgehensweise der Personalarbeit eine effiziente wie effektive Verhaltensbeeinflussung erwirken und insofern die organisationale Fähigkeit nur Nutzung der Humanressourcen entwickeln.

Substitutionsprinzip Thematisiert man die skizzierten Ausrichtungen des Personal-Managements, so zeigt sich ein Spannungsfeld, das von einer totalen Standardisierung (»Jeder ist gleich – zu behandeln!«) über die differenzielle Vorgehensweise mit segmentspezifischer Standardisierung (»Jedes Personalsegment ist anders – zu behandeln!«) bis hin zu einer reinen Individualisierung (»Jeder Mitarbeiter ist anders – zu behandeln!«) aufgezeigt werden kann. Die Kosten nehmen in dieser Richtung zu, der Nutzen durch die verbundenen Motivationswirkungen ab. Morick (2002, S. 78) formuliert hier das Substitutionsprinzip am Beispiel einer differenziellen Personalführung (s. Abbildung 1-10): »Die Tendenz zu generellen Regelungen nimmt mit zunehmend festgestellten Verhaltensvarianten im menschlichen Leistungsverhalten ab; andererseits sind in diesem Fall der Tendenz zu individueller Behandlung durch organisationale Effizienzbedingungen Grenzen gesetzt.« Es gilt, einen tragbaren Kompromiss für die Bearbeitung dieses Spannungsfeldes zu finden – sowohl theoriegestützt und begründet als auch praxeologisch effizient wie effektiv umsetzbar.

Differenzielle Personalarbeit ≠ individualisierte Personalarbeit

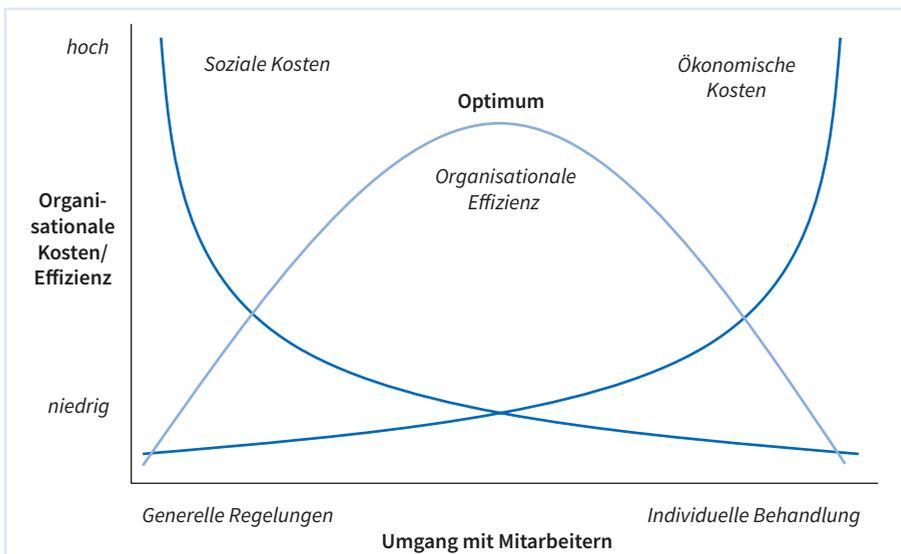


Abb. 1-10: Substitutionsprinzip der Mitarbeiterbehandlung (Quelle: Ostrowski, 2012, S. 20, in Anlehnung an Morick, 2003, S. 78)

Fairness In diesem Zusammenhang ist auch der Frage nachzugehen bzw. sie ist zu entscheiden, inwieweit man für alle Mitarbeiter ein gleich intensives Personal-Management betreibt.

Hier sind neben ökonomischen Argumenten auch Fairness-Fragen zu reflektieren (s. Fallgatter, 2020, S. 116 ff.).

Im Rahmen des differenziellen Personal-Managements erfolgt keine ausschließliche Orientierung am methodologischen Individualismus. Es wird eine Verbindung von *individualistischen und sozialen Verhaltenskonzepten* angestrebt. So geht man bei der Diskussion nicht von jedem einzelnen Menschen aus. Man konzentriert sich stattdessen auf verschiedene repräsentative »Durchschnitts«-Individuen, über deren Merkmale und Verhalten bestimmte Annahmen getroffen werden – und zwar jeweils bezogen auf ein definiertes Personalsegment.

WISSENSWERTES

Methodologischer Individualismus

Der in der wissenschaftlichen Personalforschung verbreitete methodologische Individualismus ist Ausgangspunkt für die Berücksichtigung individueller Unterschiede in Betrieben und anderswo. Entsprechend dieses für die Personalarbeit prinzipiell sinnvollen Grundgedankens sind Mitarbeiter sowie deren Verhalten und Entscheidungen die Grundelemente der sozialen wie der betrieblichen Welt. Alles beobachtbare Verhalten (und dessen Ergebnisse) wird entsprechend unter Vorgriff auf das Verhalten der Individuen erklärt. So wird auch kollektives Verhalten, also das von Gruppen, das letztendlich immer aus dem Verhalten von Individuen besteht, erklärt (vgl. Kirchgässner, 1991, S. 23).

Differenzielles Personal-Management ist also *nicht* mit individualisierter Personalarbeit gleichzusetzen. Individualisierung bedeutet die Ausrichtung personalwirtschaftlicher Tätigkeiten auf einen bestimmten Mitarbeiter – entweder zu dessen besserer Motivbefriedigung oder zu personenspezifischen Vorgehensweisen (vgl. Drumm, 1989; Scholz, 1997). Differenzielles Personal-Management schließt dies nicht aus. Im Vordergrund steht jedoch eine Orientierung an verschiedenen Personalsegmenten.

Im Rahmen einer differenziellen Personalarbeit konzentriert man sich auf voneinander *differenzierte Personalsegmente* – oder anders formuliert: Mitarbeitergruppen – (vereinfacht: Alte/Junge, Männer/Frauen, Ingenieure/Facharbeiter/kaufmännische Angestellte). Diese zielgruppenorientierte Vorgehensweise (Man kennt und akzeptiert dies schon lange aus dem Marketing.) ist der angesprochene Kompromiss zwischen einer umfassenden Individualisierung und einer reinen Standardisierung des Personal-Managements. Sie verspricht – so die grundlegende These – einen höheren Effizienzgrad und eine höhere Effektivität als die beiden Extreme (vgl. Marr/Friedel-Howe, 1989; Fritsch, 1994).

Mitarbeitergruppen

Nach wie vor fehlt es – in der Personalliteratur wie in der Betriebspraxis – an einem ausreichend begründeten und systematisch umgesetzten differenziellen Personal-Management. Hieran weiter zu arbeiten, sei es über segmentspezifische Studien und/oder die Integration segmentspezifischer Erkenntnisse in ein umfassendes Personalsystem, verspricht, eine

Grenzen

praxeologisch ausgerichtete Personalforschung zu fundieren. Dem sind allerdings durch die Vielfältigkeit von möglichen Personalsegmenten letztlich Grenzen gesetzt.

WISSENSWERTES

Lebensphasen und lebenslagenorientierte Personalpolitik

Im Kontext eines differenziellen Paradigmas ist auch die Diskussion zunächst um ein »lebensphasenorientierte Personalpolitik« anzusiedeln (vgl. Wollert, 2008; Behrens, 2009; Flüter-Hoffmann, 2010; BMI, 2012; Rump/Eilers, 2014; Bartscher/Nissen, 2017, S. 417 ff.; aber auch Teil 3, Kap. 5.3.3.4). Die Differenzierung erfolgt hier im Wesentlichen unter dem Blickwinkel der unterschiedlichen, meist altersbezogenen Berufsphasen der Mitarbeiter, teilweise auch mit dem Ziel der gleichzeitigen Fachkräftesicherung. Hierzu zählt auch eine alters- und altersgerechte Personalarbeit (s. Teil 4, Kap. 6.2), die Thematik von Work-Life-Balance und Vereinbarkeit von Beruf und Familie (s. Teil 2, Kap. 4.2.2). Ähnlich einzuordnen sind Konzepte um eine »lebenslagenorientierte Personalpolitik«, die allerdings verstärkter auch das Privatleben der Mitarbeiter, deren sozialisationsbedingten Arbeitsorientierungen (unterschiedlich in den Generationen) und deren Lebenssituation (Geschlecht, Alter, Nationalität, Familien-/Patchwork-Status, Gesundheit u. a.) einbezieht (vgl. Richter, 2009). Trennscharfe Differenzierungen sind allerdings auch hier aufgrund verstärkter individualisierter Lebensläufe, modernisierter und differenzierterer Rollen sowie der Ausdifferenzierung unterschiedlicher sozialer Milieus nicht möglich.

ZUR VERTIEFUNG

Diversity-Management

Im Kontext ist das Diversity-Management anzusprechen (vgl. Krell, 1996; Krell/Wächter, 2006). Auch hier wird davon ausgegangen, dass prinzipiell personelle Vielfalt hinsichtlich Qualifikationen, Bedürfnissen und Erwartungen in Betrieben vorhanden sind sowie Vorteile gegenüber eher monokulturell aufgestellten Betrieben aufweist. Die Andersartigkeit und Ungleichheit wird hier aber vor allem als besondere Chance betrachtet, die es – durch die Personalarbeit an der einen und der anderen Stelle – auch ökonomisch für die betriebliche Wertschöpfung zu nutzen gilt.

Diversity-Management nimmt teilweise eine andersartige Differenzierung der Mitarbeiterschaft vor als die differenzielle Personalarbeit und ist zudem stärker darauf ausgerichtet, die Diversität der Human Ressourcen als Wettbewerbsvorteil zu nutzen. Eine differenzielle Personalarbeit fokussiert dagegen stärker darauf, unterschiedliche Mitarbeitergruppen gezielt im Hinblick auf ihre in sich weitgehend homogenen Bedürfnisse zu segmentieren und gezielt diese Personalsegmente mit spezifischen Vorschlägen anzugehen – ohne die genannten Besonderheiten als Chance anzugehen.

3 Motivationstheoretische Ansätze

LEITFRAGEN

Zur grundsätzlichen Ausrichtung

- Stehen die verschiedenen motivationstheoretischen Erklärungsansätze in Konkurrenz zueinander und/oder sind sie additiv zu betrachten?
- Solange es keine einheitliche Motivationstheorie gibt, sollte man sehr vorsichtig mit einzelnen motivationstheoretischen Thesen und empirischen Erkenntnissen umgehen, sie soweit als möglich sogar meiden! – Stimmt diese Aussage?

Zu einzelnen Erklärungsansätzen

- Skizzieren Sie Ihre eigene Anreiz-Beitrags-Situation für Ihre berufliche oder studentische Situation!
- Wo liegt der Unterschied zwischen »Motiv« und »Motivation«?
- Inwieweit beeinflussen Erwartungen eigentlich das Verhalten von Menschen?
- Inwieweit beeinflussen Ursachenzuschreibungen das Verhalten?

Zuständigkeit und Relevanz

- Wer sollte sich eigentlich in Betrieben mit motivationalen Erklärungsansätzen auskennen?
- Ist die Prinzipal-Agent-Theorie heutzutage tatsächlich von nachgeordneter Relevanz?

3.1 Ausgangsfragen zur Motivation

Worum es konkret geht, wenn im Rahmen des Personal-Managements über »Motivation« gesprochen wird, lässt sich verdeutlichen, wenn man mit Heckhausen (1989, S. 2 ff.) zwischen drei grundsätzlichen Problemgebieten der *Motivationspsychologie* unterscheidet. Es sind diese letztlich:

1. Die Frage nach den Motiven.
2. Die Frage nach der Motivation.
3. Die Frage nach der Volition.

Die Frage nach den Motiven

Die Erforschung der Motive menschlichen Handelns stellt seit jeher einen zentralen Problem- Motiv bereich der Psychologie dar. Dabei sind Fragen nach der Anzahl menschlicher Motive oder danach, ob Motive universal oder individuell ausgeprägt, angeboren oder erlernt sind, bis heute letztlich nicht eindeutig beantwortbar.

Im wissenschaftlichen Zusammenhang werden unter Motiven »... sehr abstrakte Inhaltsklassen von wertbeladenen Folgen eigenen Handelns« (Heckhausen, 1989, S. 16) verstanden. Es handelt sich also um positiv bewertete und potenziell angestrebte (Ziel-)Zustände für deren

Erreichen entsprechende Verhaltensbereitschaften bestehen. Motive legen fest, was Personen wollen oder wünschen, wie auf einem inhaltlich bestimmten Gebiet der Personen-Umwelt-Bezug aussehen muss, um befriedigend für eine Person zu sein. Sie führen dazu, dass Menschen auf situativ wahrgenommene Merkmale in spezifischer Weise reagieren.

Diverse Verständnisse von »Motiv«

Dabei stellen Motive (Wertungs-)Dispositionen dar, die zeitlich relativ stabil und nicht angeboren sind, sondern vielmehr im Laufe der individuellen Entwicklung (durch Sozialisation) ausgebildet werden. Handlungsziele, die zur Sicherung der Existenz des Organismus angestrebt werden, fallen nicht unter den Begriff des Motivs. (In der Literatur findet sich oft die Unterscheidung in primäre und sekundäre Bedürfnisse. Während primäre Bedürfnisse die Notwendigkeit der Aufrechterhaltung des Organismus repräsentieren, entsprechen sekundäre Bedürfnisse dem hier skizzierten Motivbegriff; s. weiter Teil 2, Kap. 4.2.2.)

TERMINOLOGIE

Bedürfnis oder Motiv?

Der Terminus »Bedürfnis« wird im Allgemeinen synonym für Motiv verwendet. Von manchen Autoren wird ein Bedürfnis jedoch als grundlegend, eher physiologisch drängend und ohne direktes Zielstreben aufgefasst. Ein Motiv hat demgegenüber dann Zielbezug und auch kognitive Inhalte. Hier setzen wir beides gleich.

Motive = Konstrukte

Umgangssprachlich versteht man Motive oft als die inneren Beweggründe des Verhaltens und unterstellt gleichzeitig einen entsprechenden kausalen Bezug zu diesen. So wird das hohe Engagement eines Mitarbeiters von Kollegen und Vorgesetzten oft auf dessen Motiv »Karriere machen zu wollen« zurückgeführt. Im Rahmen solcher laienpsychologischer Erklärungsmuster werden Motive als nahezu greifbare Merkmale einer Person aufgefasst, die ein bestimmtes Verhalten auslösen. Entgegen den Implikationen einer solch Sichtweise sind Motive aber *weder* direkt mess- *noch* beobachtbar (vgl. Neuberger, 1974, S. 13 ff.; von Rosenstiel, 1973, S. 80 ff.; Rüttinger/von Rosenstiel/Molt, 1974, S. 35 ff.). Vielmehr handelt es sich um *theoretische Konstrukte*, die aus zeitlich und intersituativ stabilen Verhaltensunterschieden abgeleitet werden und im Sinne von Gedankenkonstruktionen oder kognitiven Hilfsmitteln eine Erklärung menschlichen Verhaltens ermöglichen sollen. Dies macht die konkrete Auseinandersetzung mit ihnen so schwierig. Zudem, ein Motiv ist zum einen ein einzelner Faktor in einem durchaus umfangreicheren Geflecht von möglichen Beweggründen und zum anderen bedarf es der Stimulierung durch Anreize. Die Existenz von Anreizen an sich reicht dabei noch nicht, sie müssen auch entsprechend wahrgenommen werden.

Die Frage nach der Motivation

Motivation

Auch deshalb ist zwischen Motiv (als – möglicherweise – verhaltensinitiiertem Inhalt) und Motivation (als Ergebnis eines *Prozesses* bzw. auch als emotionaler *Zustand* der Bereitschaft, sich zu verhalten oder nicht) zu unterscheiden. Während das *Motiv* eine rein personale Größe darstellt, vereint der *Motivationsbegriff* endogene (personale) und exogene (situationsbezogene) Faktoren, die das Verhalten – nach der Wahrnehmung eines motivbezogenen Anreizes – zentral mitbestimmen. Fokussiert wird ein zeitspezifischer

Prozess. Heckhausen/Heckhausen (2018, S.4f.) bspw. verstehen unter Motivation eine momentane Gerichtetheit auf ein bestimmtes Handlungsziel, eine Art innere Erregung, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen (= Zustand). Nachdem man sich im Rahmen der sogenannten Personalismus-Situationismus-Debatte (vereinfacht: »Gen oder Sozialisation?«) lange darüber gestritten hat, inwieweit menschliches Verhalten primär durch endogene oder exogene Faktoren determiniert wird, ist heute unstrittig, dass Verhalten immer aus dem *Zusammenwirken von Person und Situation* heraus entsteht, also sowohl genetische als auch sozialisationsbedingte und wahrnehmungsabhängige Faktoren eine Person mit ihren Verhaltensweisen prägen (= Prozess). Entsprechendes gilt für die dem Verhalten zugrunde liegende Motivation.

Führt man sich vor Augen, wie kompliziert das Zusammenwirken unterschiedlicher Motive, deren Ansprache durch wahrzunehmende Anreize, verschiedener subjektiv wahrgenommener und bewerteter Situationsvariablen usw. zu einer Motivationstendenz spezifischer Stärke und Gerichtetheit (i. S. einer Bereitschaft sich in einer spezifischen Art und Weise zu verhalten) sein muss, wird deutlich, welche Komplexität einer Motivation bzw. dem Motivationsbegriff zugesprochen werden kann. Letztlich handelt es sich um einen Sammelbegriff, unter dem die im Zuge des Entstehens einer Motivationstendenz ablaufenden Prozesse und Phänomene zusammengefasst werden, ohne dass er (wie das theoretische Konstrukt »Motiv«) operationalisierbar wäre, und grundsätzlich ist davon auszugehen, dass in einer Person eine Vielzahl von Motiven und Motivationstendenzen zeitgleich vorliegt, die in einer Handlungsfolge, je nach Intensität, abwechselnd verhaltenswirksam werden (s. auch Teil 2, Kap. 4.2.9).

Ebenfalls zu differenzieren ist aus Sicht des Personal-Managements die eher allgemeine *Arbeitsmotivation* in drei Unterbegriffe:

- Mit der *Teilnahmemotivation* (synonym: Eintrittsmotivation) ist die prinzipielle Bereitschaft zur Annahme eines angebotenen Arbeitsplatzes zu verstehen (Teilnahmeentscheidung).
- Die *Bleibemotivation* (synonym: Verbleibemotivation) drückt die positive motivationale Tendenz zum Verbleib beim arbeitgebenden Betrieb und/oder auf dem aktuellen Arbeitsplatz aus (Bleibeentscheidung).
- Die *Leistungsmotivation* schließlich baut auf den beiden auf und fokussiert die Bereitschaft, – durchaus auch engagierter als durchschnittlich üblich – die Aufgabenerfüllung anzugehen (Leistungsentscheidung).

Achtung: »Leistungsmotivation« in diesem Sinne entspricht nicht der im Sinne der Theorien der Leistungsmotivation (s. Teil 2, Kap. 3.4). Sie ist hier allgemeiner und umfassender gemeint, kann durchaus auch extrinsischer Natur sein, also auch durch Entgeltanreize stimuliert werden.

Motivation zur Teilnahme ≠ zum Bleiben ≠ zur Leistung

Die Differenzierung in Teilnahme-, Leistungs- und Bleibemotivation (im Kern ursprünglich March/Simon, 1958, 1976, allerdings mit einem entscheidungsorientierten Blickwinkel: bspw. »Teilnahmeentscheidung«, und ohne ausreichende Operationalisierungen) ist insofern sinnvoll, als dass zum einen damit *unterschiedliche Objekte* der Verhaltensbeeinflussung durch den Betrieb fokussiert werden und zum anderen auch *verschiedene Determinanten* diese unterschiedlichen Bereitschaften beeinflussen: Die Teilnahmemotivation zielt auf Personen, die noch keine Mitarbeiter (im Betrieb oder in einer Abteilung)

sind und von daher viele immaterielle Anreize der betrieblichen Situation noch gar nicht bewerten können. Die Bleibemotivation fußt dagegen in der Regel auf solchen immateriellen Faktoren – sofern eine vergleichsweise akzeptable Vergütung gezahlt und eine angestrebte Position damit verbunden ist. Die Leistungsmotivation ist oft stark intrinsisch und lässt sich dann eher durch die Gestaltung entsprechend hilfreicher Arbeitsbedingungen versuchen. Allerdings kann eine Leistungsmotivation auch durch die individuelle Wahrnehmung sehr guter extrinsischer Anreize entstehen (vgl. Kupsch/Marr, 1991; Neuberger, 1974, S. 72 ff. Auch Luhmann [1976, S. 93 ff. und passim] thematisiert mit den Termini »Teilnahme-, Ausführungs- und Bleibeentscheidung« diese Zusammenhänge, wenngleich unter einer etwas anderen Perspektive und mit einem anderen Verständnis.)

Achtung: Vorhandene Motivation führt nicht unbedingt zu einem entsprechenden Verhalten. Wie die folgenden Ausführungen zur Volition sowie das Leistungs-determinantenkonzept (weiter unten Teil 2, Kap. 4) noch zeigen werden, beeinflussen noch viele andere Determinanten die Entstehung und die Güte von Verhalten.

Die Frage nach der Volition

»An Zeit fehlt es
uns vor allem dort,
wo es uns am
Wollen fehlt.«
Ernst Ferstl

Eine ausgebildete Motivationstendenz bzw. eine Motivation müssen nicht zwangsläufig in ein Verhalten umgesetzt werden. Der Übergang von der Motivation zum Verhalten vollzieht sich über die Schritte der Intentionsbildung und der Verhaltensinitiierung, die unter dem Begriff der Volition zusammengefasst werden (s. a. Rubikon-Modell, s. Teil 2, Kap. 3.3.7). Insbesondere der (sehr schwierigen und in der einschlägigen Diskussion bislang wenig berücksichtigten) Frage der Volition kommt im Rahmen des Personal-Managements eine ganz zentrale Bedeutung zu: Denn »Motivieren« im Unternehmen zielt letztlich natürlich nicht auf die Ausbildung spezifischer Motivationen, sondern auf die Umsetzung in ein spezifisches Mitarbeiterverhalten. Konkret bedeutet dies, dass ein Mitarbeiter seine momentane Gerichtetheit auf ein bestimmtes Verhaltensziel (Motivationstendenz) (»Es wäre positiv, in einem internationalen Konzern besser Englisch sprechen zu können.«) von konkurrierenden Motivationen abgrenzt und verbindlich macht, indem er sie in eine konkrete Intention überführt (»Ich will mein Englisch verbessern!«) und entsprechendes Verhalten initiiert (»Ich tue es nicht morgen, sondern jetzt!«).

Als Volition wird hier – wie im Allgemeinen in der Psychologie – der Prozess der Willensbildung verstanden.

Abbildung 2–8 visualisiert die gerade angesprochenen Beziehungen.

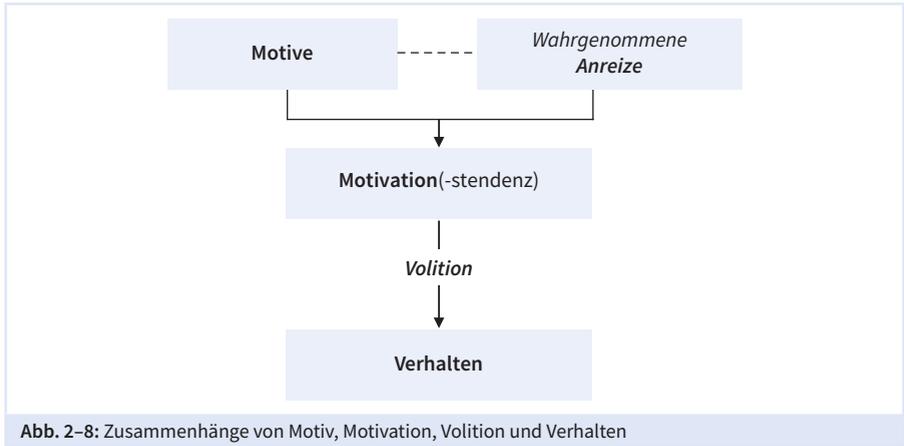


Abb. 2-8: Zusammenhänge von Motiv, Motivation, Volition und Verhalten

Anreiz-Beitrags-Theorie

In vielen – nicht nur die Arbeitsmotivation betreffenden – Bereichen hat es sich als sinnvoll erwiesen, die *Anreiz-Beitrags-Theorie* (vgl. Barnard, 1938; Simon, 1945; March/Simon, 1958) als Basis zum einen für die Erklärung motivierten Verhaltens und zum anderen für die Analyse und Gestaltung von Anreizsituationen zu wählen. Nach diesem theoretischen Ansatz wird ein Mitarbeiter bei freier Wahl des Arbeitsplatzes seine Mitgliedschaft (Teilnahme- und Bleibemotivation) und sein leistungsorientiertes Verhalten (Leistungsmotivation) in einem Betrieb beibehalten bzw. steigern, wenn und solange sein *Anreiznutzen* (alle materiellen und immateriellen Belohnungen, die die Person von einem Betrieb erhält) den *Beitragsnutzen* (Kosten für die Beiträge bzw. maximaler Anreizwert der Belohnung, die die Person bei einer anderen oder weniger intensiven Tätigkeit erwarten könnte) übersteigt bzw. ihm entspricht. »The individual is always the basic strategic factor in organization. Regardless of his history or his obligations he must be induced to cooperate, or there can be no cooperation« (Barnard, 1938).

»Geben und Nehmen, ein Gesetz aller Entwicklung.«
Christian Morgenstern

	Anreize von Betrieben – Beispiele –	Beiträge von Mitarbeitern – Beispiele –
Materiell	<ul style="list-style-type: none"> • Gehalt • Leistungszulage • Freiwillige Altersversorgung • Firmenwagen • Erfolgs- und/oder Kapitalbeteiligung • u.Ä. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ggf. Verzicht auf Entgeltanteile (im Krisenfall) • Ggf. unbezahlte Überstunden • u.Ä.
Immateriell	<ul style="list-style-type: none"> • Fortbildung/Personalentwicklung • Karriereoptionen • Firmenimage, attraktive Produkte u.Ä. • Partizipation, Verantwortung • Mitarbeiterführung • Kollegenkreis • u.Ä. 	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsleistung • Engagement, Extra-Rollenverhalten • Commitment, Personalbindung • Kollegiales Verhalten • Sorgfalt • Ehrlichkeit • u.Ä.

Abb. 2-9: Beispielhafte Anreize und Beiträge im Rahmen der Anreiz-Beitrags-Theorie

Die Mitarbeiter setzen demnach ihre Teilnahme im Betrieb nur solange fort, wie die gebotenen Anreize gleich groß oder größer sind als die geforderten Beiträge (s. Abbildung 2–9). Zu beachten ist allerdings noch Folgendes: Das wahrgenommene Nutzen-Gleichgewicht wird mit *subjektiv* angenommenen alternativen Gleichgewichten verglichen. Insofern kann auch ein positives Gleichgewicht bei besseren Alternativen zu einer negativen Entscheidung führen.

Beispiele Der Beitragsnutzen bestimmt die Mindesthöhe der anzubietenden Anreize. Eine (ggf. nur relative) Verschlechterung des Anreiz-Beitrags-Verhältnisses erhöht die Neigung einen Betrieb zu verlassen. Dies impliziert u. a., dass die »treffenden« Anreize angeboten und die korrespondierenden Belohnungen auch erreicht werden müssten (vgl. Bartscher-Finzer/Martin, 2003). Ein Missverhältnis zwischen betrieblichen Anreizen und individuellen Beiträgen führt letztlich zu einer verminderten Leistung im Betrieb.

Zu beachten bleibt Folgendes:

- Subjektivität, Veränderung, Wettbewerb**
1. Die subjektive Wahrnehmung bestimmt den Nutzen.
 2. Das antizipative Anreiz-Beitrags-Verhältnis – wenn vorhanden – alternativer Angebote relativiert die Wirkungen negativer oder positiver aktueller Arbeitssituationen.
 3. Motive ändern sich laufend (Relativierung der materiellen Motive und Anreize; immaterielle Anreize: soziale Beziehungen, Qualität der Arbeit, Prestige).

Zur Verdeutlichung einiger Ebenen der Motivation im Sinne der Anreiz-Beitrags-Theorie siehe Abbildung 2–10.



Wechselseitige Verhaltensweisen Für Betriebe ergibt sich die Notwendigkeit, den erwarteten individuellen Leistungsbeiträgen ein Anreizangebot mithilfe von betrieblichen Anreizsystemen gegenüberzustellen, das den Mitarbeitervorstellungen zumindest entspricht und sich von konkurrierenden Betrieben abhebt. So entsteht ein System von wechselseitig abhängigen sozialen Verhaltensweisen. Da der Betrieb für die Erstellung von Leistungen und damit zur Sicherung seiner Existenz auf unterschiedliche Beiträge von Mitarbeitern angewiesen ist, muss er dafür sorgen, dass diese ihre Anreiz-Beitrags-Relation mit dem Betrieb fortwährend positiv beurteilen (können). Im Betrieb werden die Beiträge der Mitarbeiter u. a. in Anreize transfor-

miert, die dann wiederum an die Teilnehmer zurückfließen. Ein Betrieb befindet sich im *Gleichgewicht*, wenn die Beiträge ausreichen, Anreize in einem solchen Ausmaß anzubieten, dass die Mitarbeiter ihre Beitragsleistung fortsetzen. Betriebe motivieren Individuen durch Anreize zur Teilnahme. Durch ihre Teilnahme leisten die Individuen Beiträge. Diese Beiträge sind die Quelle, aus der Betriebe die Mittel schöpfen, die sie den Teilnehmern als Anreize bieten.

WISSENSWERTES

Principal-Agent-Theorie

Die Principal-Agent-Theorie (vgl. Richter/Furubotn, 2003; Wolf, 2013 S. 363 ff.; Ebers/Gotsch, 2019) stellt eine prinzipiell andere Sichtweise als die Anreiz-Beitrags-Theorie dar. Sie zählt zu den grundlegenden organisationstheoretischen Ansätzen (sog. Neue Institutionenökonomie), die in der Personalökonomie verwendet werden und verfolgt von daher die gleichen Annahmen: neben der angenommenen begrenzten Rationalität von Personen und einer Informationsasymmetrie auch die prinzipiell vorliegende Opportunismusthese. Die Principal-Agent-Theorie fokussiert speziell die Zusammenarbeit zwischen einem Auftraggeber (»principal«) und einem Auftragnehmer (»agent«) im Rahmen einer vertikalen Arbeitsteilung. Dies kann zum einen das Verhältnis der Eigentümer eines Betriebs (»principal«) zu den den Betrieb leitenden Organen, zum Beispiel Vorstand oder Geschäftsführung (»agents«), bezeichnen. Zum anderen kann diese Arbeitsteilung auch allgemein auf das Verhältnis zwischen einem Vorgesetzten (»principal«) und dessen Mitarbeiter (»agent«) angewandt werden. Damit zieht sich die Principal-Agent-Problematik kaskadierend über alle Ebenen des Betriebs. Beide Akteure sind bestrebt, ihren individuellen (Netto-)Nutzen, d. h. die Differenz aus Nutzen und Kosten, zu maximieren. Geprüft wird nun im Rahmen der Principal-Agent-Theorie, wie durch institutionelle Regeln (v. a. variable Vergütung, Informationssystem und direkte Verhaltenssteuerung) die Interessen der Auftraggeber gesichert werden können. Während die Pointierung des Verhältnisses zwischen Agent und Principal eine sehr hilfreiche Erweiterung auch der personalbezogenen Analyse darstellt (Fokussierung einer wesentlichen Auftragsbeziehung), sind die Studien und Gestaltungshinweise oft wenig realitätsbezogen. Weder die Opportunismusthese noch die Konzentration auf variable materielle Anreize entspricht u. E. der Realität – von allerdings durchaus nicht seltenen Ausnahmen abgesehen. Nicht ausgeschlossen werden kann in diesem Zusammenhang, dass gesellschaftliche Veränderungen und betriebliche Tendenzen zu Erfolgsorientierung (auch von Entgelten) den Opportunismus in der Mitarbeiterschaft verstärken (s. a. Darwiportunismus).

Die Anreiz-Beitrags-Theorie unterstellt dabei vereinfachend, dass Personen in der Lage sind, Anreize und Beiträge in einer einzigen Nutzengröße zusammenzufassen und zur Grundlage ihres Verhaltens zu erheben (vgl. March/Simon, 1976; Cyert/March, 1963, 1995; Nick, 1974, S. 82 ff.; Ridder, 2015, S. 52 ff.).

Individualisierung Entsprechend der Anreiz-Beitrags-Theorie und der auf ihr aufbauenden motivations- und führungstheoretischen Ansätze spricht viel für eine individuelle Verhaltensbeeinflussung entsprechend der jeweiligen Mitarbeitermotive und damit für eine *Individualisierung* des Anreizsystems. Dadurch, dass standardisierte personalwirtschaftliche Instrumente, und dies sind üblicherweise auch Anreizsysteme, quasi von genormten Mitarbeitern ausgehen, bleibt die Individualität kaum berücksichtigt. Um den Administrationsaufwand, die Beherrschbarkeit und die Transparenz von Vergütungssystemen aber im Rahmen zu halten, ist man auf die Verwendung weniger, wenn möglich generalisierbarer Anreize angewiesen.

Anreiz-Beitrags-theoretisch kann man die Mitarbeiter auch als (interne) Kunden verstehen, und zwar in dem Sinne, dass erst Teilnahme-, Leistungs- und/oder Bleibeanreize geboten werden müssen (Vorleistungen bspw. durch ein Fixgehalt und/oder eine Qualifizierungsmaßnahme), bevor die (Leistungs-)Beiträge der Mitarbeiter erwartet werden. Dies entspricht überhaupt nicht der Philosophie der Principal-Agent-Theorie, die mit der von ihr präferierten variablen Vergütung ja zuerst einen guten (Leistungs-)Beitrag sehen will, bevor eine Belohnung ausgezahlt wird.

Die Frage nach »der« Motivationstheorie

Eine einzige reicht nicht aus!

Eine *einzig*e, allgemein akzeptierte *Motivationstheorie*, mit der erklärt wird, wie menschliches Verhalten in Betrieben in Antrieb und Richtung bestimmt (»motiviert«) wird, gibt es nicht. Nach vielerlei Forschungsbemühungen in den 1950er- und 1970er-Jahren kann der gegenwärtige Stand dadurch beschrieben werden, dass es heute mehrere, zum einen in den Ansatzpunkten (bzw. Akzenten), zum anderen im Sprachgebrauch (Terminologie) unterschiedliche Versuche gibt, eine Theorie der Motivation zu entwickeln. Es erscheint aber nach Studium der einzelnen theoretischen Ansätze nicht sinnvoll und zutreffend, diese als »Motivationstheorie« zu bezeichnen. Es handelt sich lediglich um verschiedene Versuche, Motivation zu erklären, also um motivationstheoretische Annahmen. Manche von diesen Ansätzen sind trotz ihrer Popularität nur als zeitlich überholt zu bezeichnen (z. B. Bedürfnishierarchie von Maslow, Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg), andere haben einen höheren Aussagewert (z. B. Erwartungs-Valenz-Modelle, Theorien der Leistungsmotivation).

... eine treffende Differenzierung mit kleinen Unzulänglichkeiten!

Die unterschiedlichen Ansätze der psychologischen Motivationsforschung, auf die im Rahmen des praktischen Personal-Managements zurückgegriffen werden kann, lassen sich nach verschiedenen Kriterien kategorisieren. Im Rahmen des folgenden Versuchs, einen ersten Eindruck von den Bemühungen und Ergebnissen motivationspsychologischer Forschungen zu vermitteln, unterscheiden wir in Anlehnung an Campbell/Dunnette/Weick (1970) in *Inhalts- und Prozesstheorien der Motivation*. (Diese Differenzierung ist allerdings insofern *nicht* trennscharf, als dass Inhaltstheorien auch Prozesselemente und manche Prozesstheorien auch Motivinhalte thematisieren.) Die Ausführungen zur Leistungsmotivation werden aufgrund ihrer herausragenden Bedeutung für das betriebliche Personal-Management in einem eigenen Unterpunkt zusammengefasst. An näheren Einzelheiten interessierte Leser werden auf die jeweils angegebenen Literaturquellen verwiesen.

Während sich die unter dem Stichwort »*Inhaltstheorien*« zusammengefassten Ansätze primär mit der Frage nach Art, Anzahl und Bedeutung der einem Verhalten zugrunde liegenden Motive beschäftigen, konzentrieren sich die Prozesstheorien verstärkt auf den kognitiven Aspekt von Phänomenen der Motivation. Oft werden diese theoretischen Ansätze auf die Erwartungs-Valenz-Modelle und die Zielsetzungstheorie beschränkt. Unseres Erachtens kommt aber noch anderen Theorieansätzen, die kognitive Prozesse im Rahmen individueller Entscheidungsprozesse betreffen, eine vergleichbare Funktion zu (s. u.).

Obwohl im Zusammenhang mit den insgesamt unter – den hier als – »*Kognitive Prozesstheorien*« zusammengefassten Ansätzen eine vergleichsweise große Anzahl empirischer Untersuchungen vorliegt, die sich mit der Aktualisierung von Motiven, dem Ablauf motivationaler Prozesse usw. beschäftigen, haben die auf einer wesentlich schwächeren empirischen Basis fundierten Inhaltstheorien in der betrieblichen Praxis eine weitaus größere Resonanz gefunden. Unter anderem lässt sich diese Tatsache auch dadurch erklären, dass der Versuch, Verhalten auf einzelne Motive zurückzuführen (Inhaltstheorien), unserem alltäglichen, naiven Motivationsverständnis wesentlich eher entspricht als die komplexen, dafür aber differenzierteren Ansätze aus dem Bereich der Prozesstheorien. Ein Ratgeber für eine treffsichere Auseinandersetzung ist das nicht.

Idealtypischerweise sollte jeder motivationstheoretische Ansatz grundsätzlich Aussagen zu folgenden Aspekten des Leistungsverhaltens treffen:

- Was regt (Arbeits-)Verhalten an? (= Anregung bezogen auf Motivaktivierung und Verhaltens-tendenz)
- Wie wird die Richtung des Verhaltens beeinflusst? (= Richtung bezogen auf die Art des Verhaltens)
- Wie ergibt sich die Stärke der Verhaltensbemühungen? (= Stärke bezogen auf die Intensität des Verhaltens)
- Wie wird die Fortdauer des Verhaltens (über einen begrenzten Zeitraum) bestimmt? (= Fortdauer bezogen auf den Zeithorizont der Wirkung)

Dies ist aber eher selten der Fall. Insofern muss der Leser sich selbst durch das – auf die eigene Situation fokussierte – Zusammenfügen verschiedener Ansätze ein Bild machen. Hinsichtlich eines Teilnahme- und eines Bleibeverhaltens müssten die oben genannten Aspekte wegen anderer Zielausrichtungen allerdings noch modifiziert werden.

Fragen zur
Motivation

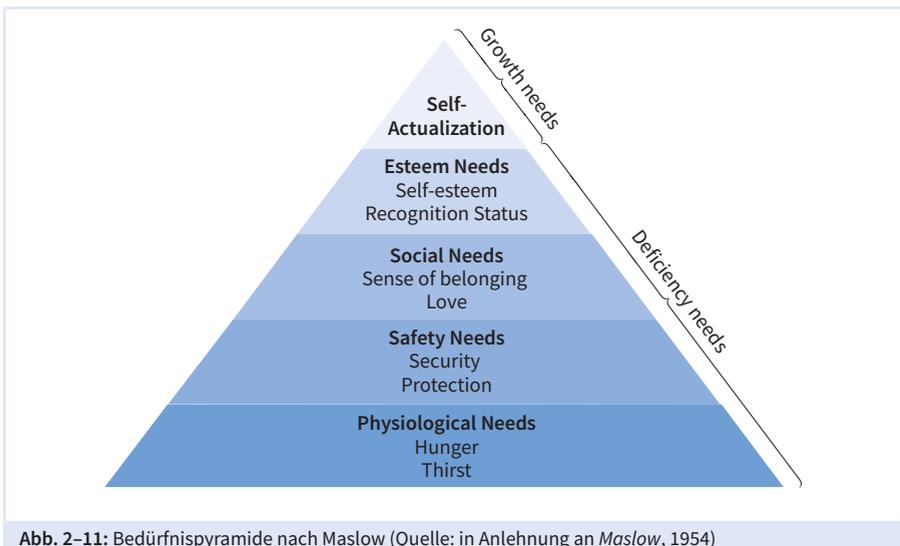
3.2 Inhaltstheorien der Motivation

Zu Beginn sei gleich etwas festgehalten, was offenbar in der Vergangenheit – weder mit diesem Lehrbuch noch mit anderen – manchen Lesern nicht ausreichend vermittelt werden konnte: Die Thematisierung der Bedürfnishierarchie von Maslow und der Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg bedeutet nicht, dass diese Modelle die Realität treffen. Im Gegenteil: Die umfangreiche kritische Darstellung ist notwendig, um den geeigneten Lesern deutlich zu machen, welche eklatanten Schwächen diese Modelle haben.

3.2.1 Maslows Bedürfnishierarchie

Der in der Managementliteratur sicherlich am weitesten verbreitete motivationstheoretische Ansatz ist die Bedürfnistheorie (»hierarchy of needs«) von Abraham H. Maslow (1954/1970), einem klinischen Psychologen und Mitbegründer der »Humanistischen Psychologie«. Maslows Ansatz war nicht als Beitrag zur Theorie der Arbeitsmotivation gedacht, sondern ist ein Produkt seiner klinischen Erfahrungen und personenspezifischen Überlegungen (im Übrigen: nicht mit Arbeitnehmern). Erst McGregor übertrug die allgemeinen motivationstheoretischen Überlegungen Maslows auf die Arbeitsmotivation und postulierte – im Gegensatz zu diesem – deren universelle Gültigkeit. So wurde Maslows Ansatz einer breiten Öffentlichkeit bekannt. In Folge bildete er die motivationstheoretische Basis einer Vielzahl von Führungsrichtlinien und Management-Konzeptionen.

Bedürfnis-
pyramide Maslow ging von der These aus, dass ein Bedürfnis (bzw. Motiv) nur dann und nur so lange verhaltensbestimmende Kraft hat, wie es nicht (vollständig) befriedigt ist. Er unterschied fünf Klassen von Bedürfnissen von unterschiedlicher Wertigkeit: die Bedürfnishierarchie (vgl. Abbildung 2–11). Verdeutlicht wird dies mithilfe einer Pyramide, an deren Basis die zuerst erstrebte Bedürfnisklasse eingezeichnet wird. Die unteren vier Bedürfnisklassen umfassen sogenannte *Mangelbedürfnisse* (Sie sind irgendwann zumindest temporär befriedigt.), die oberste Bedürfnisklasse sogenannte *Wachstumsbedürfnisse* (Sie haben kein natürliches Ende bzw. sie sind letztlich nicht wirklich endgültig zu befriedigen.).



Den einzelnen *Bedürfnisklassen* exemplarisch zugeordnete Inhalte sind die folgenden:

- Fünf Bedürfnis-
klassen
- *Physiologische Bedürfnisse* (Nahrung, Schlaf, Witterungsschutz),
 - *Sicherheitsbedürfnisse* (Schutz vor Gefahren, wirtschaftliche Sicherheit, geordnete beherrschbare Lebensumstände),
 - *Soziale Bedürfnisse* (Zuneigung, Freundschaft, Gruppenzugehörigkeit, -anerkennung),

- *Achtungsbedürfnisse* (Selbstvertrauen, Kompetenz, Unabhängigkeit, Status, Beachtung, Respekt) und
- *Selbstverwirklichungsbedürfnisse* (Nutzung und Entwicklung der eigenen Anlagen, Bestleistungen, anspruchsvolle Betätigung).

Eine zentrale Bedeutung hat die von Maslow vertretene *Rangfolgethese*, nach der höhere Bedürfnisklassen nur dann aktualisiert und damit verhaltensbestimmend werden, wenn die Bedürfnisse der niedrigeren Ebene weitgehend erfüllt sind. Mit der Befriedigung »niederer« Bedürfnisse geht also automatisch eine Steigerung der Ansprüche (»Streben nach Höherem«) einher. Dabei darf nicht von starren Grundgegebenheiten ausgegangen werden. Änderungen von Bedürfnisinhalten und von Anspruchsniveaus im Zeitablauf (Lernprozesse!), und damit auch Überlappungen der Bedürfnisklassen, dürfen nicht ausgeschlossen werden.

Rangfolgethese

Der motivationstheoretische Erklärungsansatz von Maslow hat neben starker Beachtung auch scharfe Kritik erfahren. Maslow (1965, S. 55 f.) selbst hat sich kritisch zur Popularisierung und Übernahme seiner Ergebnisse in die Theorie der Arbeitsmotivation geäußert: »My work on motivations came from the clinic, from a study of neurotic people. The carry-over of this theory to the industrial situation has come support from industrial studies, but certainly I would like to see a lot more studies of this kind before feeling finally convinced that the carry-over from the study of neurosis to the study of labor and factories is legitimate.« Bemerkenswert, oder? Manche aktuellen Propagandisten der Maslowschen Thesen täten gut daran, dieses Zitat zu beachten.

Als *Kritik* sei hervorgehoben (vgl. Hall/Nougaim, 1968; Lawler/Suttle, 1972; Neuberger, 1974, S. 107 ff.; von Rosenstiel, 1975, S. 142 ff.; Becker, Fl., 2018, S. 30 ff.):

Kritik

- Die verwendeten Begriffe sind *nicht operationalisierbar* und es besteht eine *wenig trennscharfe Abgrenzung* der einzelnen Bedürfnisklassen (»amöbenartige Begrifflichkeiten«). Beispielhaft sollen hier Schwierigkeiten bei der Abgrenzung der »sozialen Bedürfnisse« von »Achtungsbedürfnissen« sowie die vage Definition des Begriffs der »Selbstverwirklichung«, der quasi eine Leerformel darstellt, angeführt werden.
- Der Ansatz Maslows basiert nicht auf empirischen Untersuchungen und es liegen auch *keine empirischen Bestätigungen* weder der Inhalte der Bedürfnisklassen noch ihrer postulierten Abfolge vor – erst recht nicht für Arbeitnehmer in Betrieben. Dort gibt es zudem berufsgruppen-, alters- und karrierebezogene sowie schichtenspezifische Unterschiede.
- Die empirisch nicht bestätigte Rangfolgethese muss bezweifelt werden. So ist vor dem Hintergrund alltäglicher Erfahrungen durchaus vorstellbar, dass *gleichzeitig* Bedürfnisse mehrerer Bedürfnisklassen handlungsleitend sein können. Die meisten Menschen unterscheiden sich des Weiteren darin, in welchem Ausmaß ein »niedriges« Bedürfnis (an-)befriedigt sein sollte, bevor sie die Befriedigung eines »höheren« anstreben.
- Die Bedingungen, unter denen ein bestimmtes Bedürfnis vorliegt oder nicht, bzw. wann es handlungsleitend wirkt, werden nicht angegeben. *Situative und gesellschaftliche Faktoren* bleiben somit vernachlässigt.

- Über die Auswahl und Gewichtung der Bedürfnisse spiegelt der Ansatz die Ideale der damaligen amerikanischen Mittelschicht sowie des bürgerlich-humanistischen Menschenbildes wider. Damit sind sie stark normativ geprägt.

Tendenzaussage Zusammenfassend handelt es sich um einen normativen, nicht jedoch um einen deskriptiv-empirischen Erklärungsansatz fast ohne jegliche Relevanz für die Arbeitsmotivation. Seine *Popularität* steht im diametralen *Gegensatz* zu seiner *realen Aussagekraft* (s. o. auch das Zitat von Maslow selbst). Das Vorhandensein einer Bedürfnispyramide nach dem beschriebenen Modell gilt als empirisch nicht hinreichend gestützt. »Die Ergebnisse von Untersuchungen zur Gültigkeit des Maslowschen Modells zeigen, dass [sogar] die Existenz einer Hierarchie von Bedürfnissen kaum bestätigt wird.« (Weinert, 2004, S. 191) Vielfach besteht jedoch Einigkeit über die folgende *Tendenzaussage*, deren Informationsgehalt jedoch als eher bescheiden einzustufen ist: Bevor die Grundbedürfnisse (physiologische und z. T. Sicherheitsbedürfnisse) einer Person nicht befriedigt sind, können normalerweise Bedürfnisse höherer Ordnung nicht handlungsleitend werden. Bedürfnisse höherer Ordnung lassen sich dabei jedoch nicht in eine spezifische Rangfolge oder Priorität bringen, sondern sie existieren vielfach nebeneinander, sind vielfältig und simultan wirksam sowie individuell und situationspezifisch durchaus unterschiedlich.

MEINUNG

Zur allgemeinen Nutzung der Maslowschen Bedürfnispyramide

In Anbetracht der treffenden Fundamentalkritik an dem – zugegebenermaßen auf den ersten Blick plausibel wirkenden – Ansatz von Maslow ist es immer wieder verwunderlich, dass sowohl in der Wirtschaftspraxis als auch in der Forschung die zentralen Aussagen von Maslow als Basis für motivationale Überlegungen genommen werden. Zumindest sollte man sich in solchen Zusammenhängen dann kritisch mit der Argumentation auseinandersetzen, sodass Dritte nachvollziehen können, dass die Betreffenden sich gut begründet ihre Basisentscheidung überlegt haben. Gerade Letztgenanntes unterbleibt aber oft.

ERG-Theorie In Anlehnung an Maslow hat Clayton P. Alderfer (1969, 1972) die sogenannte ERG-Theorie als motivationstheoretischen Erklärungsansatz entwickelt. Dabei legte er besonderen Wert auf die Offenlegung der Beziehungen zwischen Bedürfnisbefriedigung und -aktivierung und die empirische Stützung seiner Hypothesen. Alderfer reduziert in seiner ERG-Theorie die fünf Bedürfnisklassen Maslows – willkürlich – auf insgesamt drei und gibt die Annahme der streng hierarchischen Ordnung zwischen den Bedürfnisklassen sowie die Rangfolge auf. Im Einzelnen unterscheidet er:

- *Existenzbedürfnisse* (»existence needs«): Sie umfassen physiologische Bedürfnisse sowie den vor allem materiellen Teil der Sicherheitsbedürfnisse (Bezahlung, Schutz vor Krankheit, Versicherung für Alter und Arbeitslosigkeit, Wohnung).
- *Beziehungsbedürfnisse* (»relatedness needs«): Hier sind die sozialen Bedürfnisse, das Bedürfnis nach Anerkennung und ein Teil der Sicherheitsbedürfnisse (Schutz vor anderen) zu nennen.

- *Wachstumsbedürfnisse* (»growth needs«): Hierzu zählen die Bedürfnisse nach Selbstverwirklichung, Leistung, Selbstständigkeit, Unabhängigkeit und Selbstvertrauen.

Die ERG-Theorie basiert auf einer Reihe von Annahmen, die dem Ansatz von Maslow entgegenstehen. Empirische Überprüfungsversuche deuten zwar darauf hin, dass die ERG-Theorie eine geringfügig größere Erklärungskraft hat als die Bedürfnistheorie von Maslow, eine Allgemeingültigkeit der Grundaussagen ließ sich jedoch nicht feststellen.

WISSENSWERTES

Murrays frühzeitige Differenzierung vielfältiger Motive

Murray (auf den sich McClelland seltsamerweise auch bezog) hatte bereits früh eine viel größere Anzahl an Bedürfnissen unterschieden (vgl. Murray, 1938, pp. 77 ff.; Lawler, 19977, S. 45 ff.; Brandstätter et al., 2018, S. 23 ff.). Diese Differenzierung ist aus heutiger Sicht vielversprechender für die Analyse der Arbeitsmotivation als der Ansatz von McClelland. Neben mehr oder weniger angeborenen *primären Bedürfnissen* (organisch und zyklisch auftretend: Hunger, Durst, Sex, Notdurft, Stillen) unterschied er vielfältige *sekundäre Bedürfnisse*, also Wünsche nach bspw. »abatement« (Wünsche nach Unterwerfung), »achievement« (Wünsche nach Leistung, Schwieriges so schnell wie möglich zu erledigen, Hindernisse überwinden), »acquisition« (Wunsch nach Eigentum und Gelderwerb), »affiliation« (Wünsche nach sozialen Kontakten), »aggression« (Wünsche, andere anzugreifen, herabzusetzen, zu beschuldigen u. Ä.), »autonomy« (Wünsche nach Selbstbestimmtheit), »blameavoidance« (Wunsch, Ausgrenzung oder Bestrafung zu vermeiden, sich gut zu benehmen), »cognizance« (Neugier befriedigen), »conservance« (Wunsch zu sammeln, zu reparieren, zu bewahren sowie Beschädigungen zu vermeiden), »cognizance« (Neugier befriedigen, Wissen erlangen), »construction« (Wünsche etwas zu organisieren und aufzubauen), »contrariance« (Wünsche anders zu handeln als andere, einzigartig sein), »counteraction« (Wunsch, Niederlage gut zu überwinden, Ehre zu verteidigen), »defendance« (Wunsch sich zu verteidigen, Handeln zu rechtfertigen), »deference« (Wunsch anderen zu folgen, gerne zu dienen), »dominance« (Wünsche nach Machtausübung), »exhibition« (Wünsche nach Aufmerksamkeit und Selbstdarstellung), »exposition« (Wünsche, anderen etwas zu erklären), »inavoidance« (Wunsch, Misserfolge zu vermeiden), »inviolacy« (Wunsch, Selbstachtung, guten Namen zu erhalten), »nurturance« (Wünsche, anderen zu helfen), »order« (Wünsche ordentlich und genau zu sein), »play« (Wünsche nach Erholung, Lachen und Späßen, Spieltrieb), »recognition« (Wunsch nach Lob, Anerkennung, Respekt u. Ä.), »rejection« (Wunsch, andere zu ignorieren, zu diskriminieren, gleichgültig zu bleiben), »retention« (Wunsch, Dinge zu behalten, zu horten u. a.), »similance« (Wunsch nach Identifikation mit anderen, Zustimmung), »succorance« (Wünsche nach Zuneigung), »superiority« (Wille zur Macht und Wunsch nach hohem sozialen Status.)«.

3.2.2 Herzbergs Zwei-Faktoren-Theorie

Ebenfalls in der humanistischen Tradition steht die aufgrund empirischer Erhebungen entstandene, ebenfalls sehr populäre »Zwei-Faktoren-Theorie« von Frederick Herzberg und Mitarbeitern (Herzberg/Mausner/Snydermann, 1959; Herzberg, 1972; Herzberg et al., 1957), bei der es sich streng genommen um einen Erklärungsansatz zur Arbeitszufriedenheit handelt.

Pittsburgh-Studie Im Rahmen der später sogenannten Pittsburgh-Studie wurden circa 200 Techniker und Buchhalter mit teilstrukturierten Interviews über angenehme und unangenehme Arbeitssituationen (Verwendung der »Methode der kritischen Ereignisse«) befragt. Dabei stellte sich heraus, dass im Zusammenhang mit besonders angenehmen und besonders unangenehmen Erlebnissen häufig unterschiedliche Ursachen bzw. Faktoren angegeben wurden (s. Abbildung 2–12):

Factors for Satisfaction	Factors for Dissatisfaction
<ul style="list-style-type: none"> • The work itself • Achievement • Recognition • Advancement • Growth • Responsibility 	<ul style="list-style-type: none"> • Salary • Relationship with Supervisor • Company policies • Supervision • Relationship with peers • Relationship with employees • Workconditions • Status • Security

Abb. 2–12: Zentrale Einflussfaktoren auf die Arbeits(un)zufriedenheit nach Herzberg

Arbeits-
zufriedenheit

- Faktoren, mit denen *Arbeitszufriedenheit* erreicht werden kann, sogenannte *Motivatoren* (auch Satisfaktoren oder intrinsische Faktoren genannt). Als wichtigste Motivatoren zur Erreichung der Arbeitszufriedenheit wurden u. a. Leistungserfolg, Anerkennung, Arbeitsinhalt, Verantwortung, Aufstieg, Entfaltungsmöglichkeiten angeführt. Diese Faktoren stehen in unmittelbarem Zusammenhang mit der Arbeitsdurchführung und werden oft mit den Wachstumsbedürfnissen Maslows in Verbindung gebracht.
- Faktoren, die die *Arbeitsunzufriedenheit* verhindern können, sogenannte *Hygienefaktoren* (auch Dissatisfaktoren oder extrinsische Faktoren genannt). Als Hygienefaktoren wurden Bezahlung, interpersonale Beziehungen mit Mitarbeitern, Vorgesetzten und Kollegen, Status und Ansehen, Unternehmungspolitik und -verwaltung, physische Arbeitsbedingungen, Arbeitsplatzsicherheit u. a. angeführt. Sie stehen in keiner unmittelbaren Beziehung zur Arbeitsdurchführung selbst, sondern stellen Begleitumstände der Arbeit dar. Manche Autoren betonen hier Parallelen zu Maslows Mangelbedürfnissen.

Zweidimensio-
nales Konstrukt

Entsprechend dieser Ergebnisse beschreibt Herzberg Arbeitszufriedenheit nicht auf einem eindimensionalen Kontinuum, welches von »Arbeitsunzufriedenheit« bis »Arbeitszufriedenheit« reicht, sondern er entwirft im Rahmen seines Ansatzes ein *zweidimensio-*

nales Konzept. Dabei unterscheidet er zwischen den Dimensionen »Arbeitszufriedenheit (AZ) – Nicht-Arbeitszufriedenheit (N-AZ)« und »Arbeitsunzufriedenheit (AUZ) – Nicht-Arbeitsunzufriedenheit (N-AUZ)«.

In der Konsequenz bedeutet dies, dass (nach Herzberg) Motivation in Betrieben über Motivatoren zu erfolgen hat, weil nur über diese die Arbeitszufriedenheit und damit indirekt die Leistungsbereitschaft von Mitarbeitern gefördert werden kann. Hygienefaktoren führen im günstigsten Fall zum Zustand der Nicht-Arbeitsunzufriedenheit, über den sich keine Steigerung der Leistungsbereitschaft von Mitarbeitern erzielen lässt. Weibler (2016, S. 187) meint dazu treffend: »... die Ergebnisse [verdeutlichen] die unterschiedliche Qualität menschlicher Motive. Alltagspraktisch zeigen sich diese Zusammenhänge etwa darin, dass ein Mitarbeiter, der angibt, nicht unzufrieden zu sein, ebenso noch lange nicht zufrieden ist. Es ist also nicht ausreichend, einen optimalen Arbeitskontext zur Verfügung zu stellen, da dies bestenfalls Unzufriedenheit verhindern kann. Zum Aufbau von Zufriedenheit und Motivation muss vielmehr an der Qualität der Arbeit als solcher angesetzt werden. Der Reiz einer herausfordernden, interessanten Tätigkeit, die die Chance beinhaltet, die eigene Tüchtigkeit unter Beweis zu stellen, wäre hiernach ein typischer ... Motivator« – vermutlich zwar nicht für jeden zu jeder Zeit, aber für viele qualifizierte Mitarbeiter.«

Die Ergebnisse der Herzbergschen Studien haben dadurch weitreichende organisationsgestaltende Konsequenzen gehabt, dass sie sowohl zur Begründung für die Einführung von *Job-Enrichment*-Maßnahmen (s. Teil 3, Kap. 5.3.3.2) angeführt wurden als auch die Bemühungen zur Humanisierung der Arbeit maßgeblich mit beeinflusst haben.

Job-Enrichment

In jüngerer Zeit wurde im Rahmen der *Diskussion um materielle und immaterielle Motive* die Differenzierung in Motivatoren und in Hygienefaktoren wieder aufgegriffen. Motivatoren gelten als die intrinsischen, immateriellen, »guten« Stimuli, Hygienefaktoren als die extrinsischen, materiellen, Fehlverhalten auslösende und/oder nicht so stark wirkenden Stimuli. (Der scheinbare Widerspruch hängt zum einen mit den Aussagen unterschiedlicher Autoren sowie zum anderen mit der unterschiedlichen Höhe der Stimuli zusammen.) Diese Differenzierung wird zwar ohne eigentlichen inhaltlichen Bezug zur Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg verwendet, greift aber die populäre These der zwei unterschiedlichen Bedürfnisklassen auf. Einmal davon abgesehen, dass die Termini »intrinsisch« und »extrinsisch« nicht wirklich treffend verwendet werden, steht mehr die Theorie als Metapher im Zentrum, als die – von vielen angenommene – Gültigkeit der Theorie.

Die *Kritik* an der Zwei-Faktoren-Theorie sei im Folgenden kurz skizziert (vgl. Neuberger, 1974, S. 126 ff.; von Rosenstiel/Nerdinger, 2011, S. 91; Weinert, 2004, S. 198 f.; Becker, Fl., 2018, S. 61 ff.):

Kritik

- Der überwiegende Teil des Erklärungsansatzes ist nur vage formuliert, sodass eine empirische Widerlegung der Aussagen nicht möglich ist. Insbesondere der Begriff der Arbeitszufriedenheit wird nicht ausdrücklich definiert. »Die ganze Auseinandersetzung gewinnt (dadurch) etwas Geisterhaftes« (Neuberger, 1985, S. 201).

- Die Unterteilung in die zwei Dimensionen der Arbeitszufriedenheit wird von den meisten Autoren nicht getragen.
- Situative Bedingungen zur Bedeutung der Faktoren werden außer Acht gelassen.
- Eine Bestätigung der Aussagen Herzbergs ergab sich nur bei der Anwendung der Methode der kritischen Ereignisse (Ergebnisse als »Kunstprodukt der Methode«).
- Kritisiert wird ferner die Auswahl der Befragten, die Erhebung lediglich früherer Erfahrungen, das Fehlen einer Erklärung dafür, warum die verschiedenen Motivatoren und Hygienefaktoren die Leistungsbereitschaft positiv oder negativ beeinflussen u. a. m.

Die große Resonanz, die Herzberg mit seinem Erklärungsansatz trotz der schon frühzeitig geäußerten (und nach wie vor gültigen) Kritik gefunden hat, ist wohl auf die einfachen Grundannahmen, die leicht nachvollziehbare Erhebungsmethode, dem humanistischen Zeitgeist und die unmittelbare »Einsichtigkeit« seiner Schlussfolgerungen, mit der sich direkt betriebliche Gestaltungsmaßnahmen durchführen ließen, zurückzuführen. Allerdings: Die vehement vorgetragene Botschaft, dass nicht allein materielle Stimuli zu Arbeitsverhalten motivieren, trägt bis heute positiv zum Image bei – und zwar gerechtfertigterweise. Auch der Terminus »Hygienefaktoren« wird begrifflich in dem Sinne »Fürs Wohlbefinden, aber nicht für die Leistung entscheidend!« oft noch verwendet.

Popularität
Leistungsmotiv

Die Theorie der Leistungsmotivation, vom Beginn her eher eine Inhaltstheorie, hat sich im Zeitablauf deutlich zu einer Prozesstheorie der Motivation entwickelt. Von daher wird sie weiter hinten (Teil 2, Kap. 3.4) in ihren einzelnen Theoriebausteinen beschrieben.

3.3 Kognitive Prozesstheorien der Motivation

3.3.1 Allgemeines

Für die Autoren der referierten Inhaltstheorien der Motivation stand die Frage im Vordergrund, welche Motive es sind, die Menschen zu bestimmtem Verhalten veranlassen. Anders bei den nun folgenden prozessorientierten Ansätzen. Die Frage nach den Motivinhalten wird nicht gestellt; es interessiert vielmehr, in welcher Weise das Motivationsgeschehen abläuft und insbesondere, mit welchen *kognitiven Vorgängen* dieses verbunden ist. Hierunter lassen sich verschiedene Ansätze fassen. Im Zeitablauf (zur Einführung von Erwartungen und Valenzen auch ohne direkten Bezug zu einer Motivationstheorie vgl. Tolman, 1932; Lewin, 1935; Lawler 1977, S. 70 ff.) sind eine Vielzahl an erwartungs- und prozesstheoretischen Ansätzen entwickelt worden. Auf sie alle wird hier nicht eingegangen. Konzentriert wird sich auf zentrale, für die Entwicklung und das Verständnis hilfreiche theoretische Ansätze (vgl. zu anderen auch Mayrhofer/Pernkopf, 2015, S. 78 ff.; Weinert, 2004, S. 205 ff.; Rheinberg/Vollmeyer 2018, S. 152 ff.).

Kognition ist der Sammelbegriff für alle Erkenntnisleistungen (z. B. Wahrnehmung, Gedächtnis, Denken etc.) eines Menschen, die seiner Orientierung in der Umwelt dienen. Kognitionen haben einen mitentscheidenden Einfluss auf die Entwicklung von Motivationstendenzen und die Voli-

tion sowie damit auf das Verhalten von Mitarbeitern. Die zusätzliche Berücksichtigung kognitiver Variablen in Motivationstheorien schwächt so die rein emotionalen bzw. energetischen Aspekte (Motive, Bedürfnisse) ab, trägt aber zu einer realitätsnäheren Erklärung bei.

Die beiden ersten in diesem Abschnitt abgehandelten Theorien zählen zu den sogenannten *Erwartungs-Wert-Ansätzen* (synonym: Erwartungs-Valenz-Ansätze/Modelle; »Expectancy-valence Models«, »Instrumentality Theories«). Im Rahmen dieser Ansätze geht man von einem rationalen, zielorientiert handelnden Menschen aus, dessen Verhaltenstendenzen (Motivationen) zum einen von der eingeschätzten *Erwartung* (Wahrscheinlichkeit), ein bestimmtes Verhaltensziel zu erreichen und zum anderen von dem subjektiv wahrgenommenen *Wert* (Attraktivität) des dadurch realisierten Sachverhaltes abhängig sind. Auch *Instrumentalitäten* kommt dabei eine Rolle zu. Gemeint ist mit ihnen, dass ein Verhalten und/oder ein (Zwischen-)Ergebnis nicht unbedingt um seiner selbst angestrebt wird, sondern dass es – in der Wahrnehmung der Person – jeweils in einem instrumentellen Verhältnis (i. S. eines Zweck-Mittel-Bezugs) zu einem Folgeergebnis stehen kann. Solche Instrumentalitäten werden dann explizit oder implizit in den Modellen berücksichtigt.

Erwartungs-
Wert-Ansätze

Die Stärke einer Leistungsbereitschaft, also die Motivationstendenz, wird nun bestimmt durch das Produkt der Valenzen (V) der möglichen individuellen Handlungsergebnisse (Anreize/Belohnungen), der angenommenen Instrumentalität (I) zwischen Handlung und individueller Folge sowie der Stärke der Erfolgserwartung (E). Dies lässt sich mit der in Abbildung 2–13 dargestellten Grundformel der V-I-E-Theorie (s. u.; de facto aber prinzipiell aller Erwartungs-Valenz-Theorien) illustrieren. Dabei impliziert die multiplikative Verknüpfung, dass keine Leistungsbereitschaft entsteht, wenn eine der genannten Größen gleich Null ist. (Die Veranschaulichung anhand einer multiplikativen Verknüpfung hat mehr einen didaktischen Wert. Da die genannten Elemente nicht völlig unabhängig voneinander sind, wäre die Formel – strenggenommen – so nicht richtig.) Je höher die erwartete Wahrscheinlichkeit, dass eine bestimmte Handlung zu einem positiv bewerteten Ergebnis führt, desto eher wird diese Handlung vollzogen. Dabei ist zu beachten, dass die Leistungsbereitschaft nur Aussagen über den potenziellen Anstrengungsgrad ermöglicht. Prognostische Aussagen über konkrete Handlungen und Handlungsergebnisse (z. B. Leistungen und Erfolge von Mitarbeitern) sind nur dann möglich, wenn zusätzliche Variablen wie Fähigkeiten, Arbeitsbedingungen usw. berücksichtigt werden.

Multiplikative
Verknüpfung

$$\text{Leistungsbereitschaft} = \text{Valenz} \times \text{Instrumentalität} \times \text{Erfolgserwartung}$$

Grundformel

Abb. 2–13: Grundformel des Ansatzes von Vroom u. a.

In den motivationstheoretischen Prozessansätzen werden diese zentralen Begriffe jeweils etwas anders interpretiert, spezifiziert und/oder mit ergänzt. Zwei Ansätze, Vrooms Ursprungsidee sowie Porter/Lawlers Prozessmodell, ein vielen späteren Forschungen zugrundeliegender Ansatz, werden hier dargestellt.

Über die Erwartungs-Valenz-Elemente hinaus, lassen sich zudem noch andere theoretische Ansätze unter die kognitiven Prozesstheorien fassen. Es handelt sich dabei um solche Ansätze, in denen Kognitionen für Verhaltensentscheidungen eine wesentliche Rolle zukommt. Hervorgehoben werden nachfolgend die Gleichheitstheorie, die Zielsetzungstheorie (der Motivation) und die Selbstbestimmungstheorie.

3.3.2 Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungs-Modell von Vroom

VIE-Theorie In dem von Victor H. Vroom (1964) publizierten Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungs-Modell (VIE-Theorie; »value-instrumentality-expectancy theory«) der Motivation haben folgende – in der Einführung bereits angeführten – Begriffe für das Zustandekommen von Motivation eine zentrale Bedeutung:

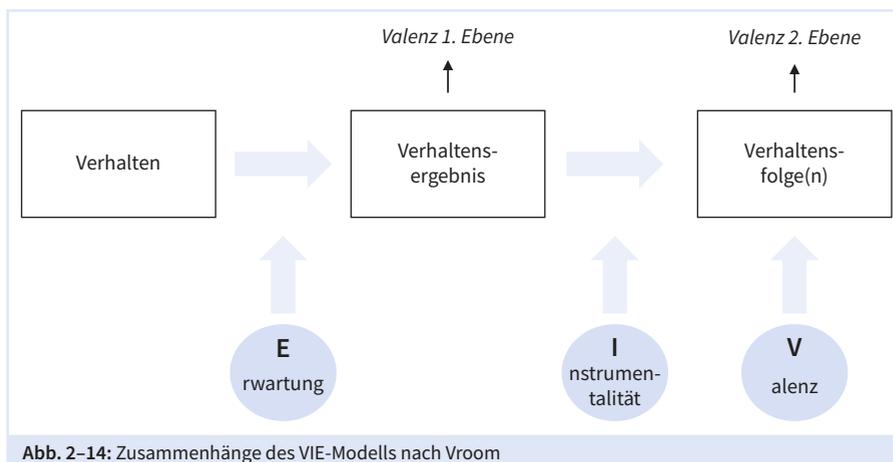
1. *Valenz*. Hierunter versteht Vroom den wahrgenommenen Wert eines Verhaltensergebnisses und einer bzw. mehrerer Verhaltensfolge(n) im Sinne einer positiven oder negativen affektiven Einstellung. Folgen und Ergebnisse, die für eine Person eine positive Valenz besitzen, werden von dieser potenziell angestrebt, solche mit negativer Valenz gemieden. Personen streben für sie wertige Anreize an und sind bereit dafür, entsprechend zu arbeiten. Insofern sollten die Anreize (insbesondere im Sinne der Verhaltensfolgen), die ein Betrieb anbietet, für die jeweiligen Personen(gruppen) auch einen hohen Wert besitzen.
2. *Instrumentalität*. Diese drückt den Verknüpfungsgrad zwischen einem Verhaltensergebnis und einer Verhaltensfolge aus – und zwar in der jeweilig subjektiven Interpretation der Mitarbeiter. Dieser sollte objektiv gegeben sein und verständlich kommuniziert werden. Verhaltensergebnisse sind ja nicht Ziel der Mitarbeiter, sondern nur deren Mittel zum Zweck (Verhaltensfolgen). Verhaltensergebnissen und -folgen werden von Vroom daher unterschiedliche Valenzen zugesprochen:

(1) Ist bspw. eine Mitarbeiterin an einem höheren Einkommen interessiert, kann sie dieses Ziel dadurch zu erreichen suchen, dass sie eine Beförderung anstrebt (*positive Instrumentalität*). Diese Beförderung ist das Verhaltensergebnis und hat nur einen instrumentellen Wert zur Erreichung einer Einkommenssteigerung, die eine Verhaltensfolge darstellt. (2) Sind die Kriterien einer Beförderung im Betrieb unklar, dann wird es auch der Mitarbeiterin erschwert, einen unmittelbaren Zusammenhang zwischen ihrer Leistung und dem Karriereschritt sowie letztlich der höheren Bezahlung sicher zu erkennen (*fehlende Instrumentalität*). (3) Gefährdet ein individuell höheres Leistungsengagement eine angestrebte Beförderung (weil Vorgesetzte gute Mitarbeiter nicht verlieren möchten), dann unterbleibt ein entsprechendes Verhalten (*negative Instrumentalität*).

- Die *Valenz der ersten Ebene* bezieht sich auf den Wert eines *Verhaltensergebnisses*. Sie ergibt sich aus der Summe der Produkte der Valenzen aller Verhaltensfolgen und der subjektiven Einschätzung der Instrumentalität des Verhaltensergebnisses für diese.
- Die *Valenz der zweiten Ebene* bezeichnet den Wert bestimmter *Verhaltensfolgen* als das eigentliche Verhaltensziel (im Beispiel die Einkommenssteigerung).

3. *Erwartung* drückt die subjektiv wahrgenommene Wahrscheinlichkeit aus, dass ein Verhalten zum gewünschten Verhaltensergebnis führen wird. Die Erwartung kann Werte von 0 bis +1 annehmen.

Abbildung 2–14 illustriert die Zusammenhänge.

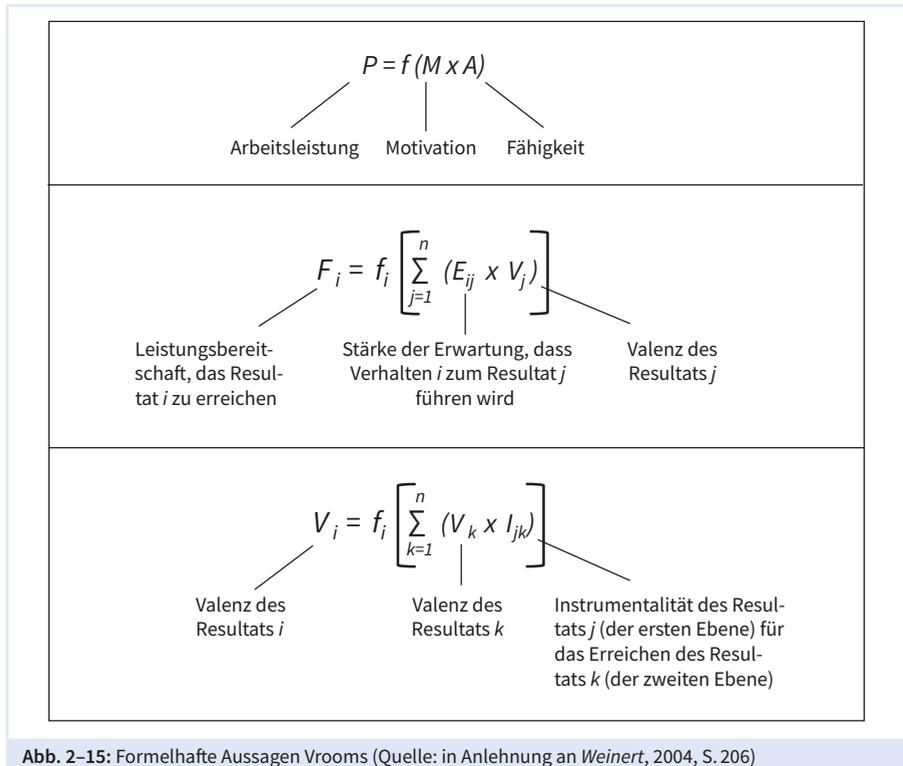


Eingebettet in eine Grundformel zur Erreichung einer Arbeitsleistung, gilt die Leistungsbereitschaft (= Motivation) dabei als eine Funktion zum einen der individuellen Erwartung, dass als Resultat des Verhaltens ein bestimmtes Ergebnis (der ersten Ebene) erreicht wird, und zum anderen der Valenz, die dieses Ergebnis für das Individuum hat. Die Valenz dieses Ergebnisses steht dabei in einer instrumentellen Beziehung zu einem Folgeergebnis (der zweiten Ebene). Abbildung 2–15 drückt diese Aussagen formelhaft aus (vgl. Vroom, 1964; Weinert, 2004, S. 205 ff.; Ridder, 2015, S. 271 ff.).

Mittel-Zweck-
Beziehung

Das VIE-Modell betont die Bedeutung von antizipativen Vorstellungen von künftigen Ergebnissen, die in einer *Mittel-Zweck-Beziehung* stehen. Das ist der springende Punkt in der Theorie. Damit ist gesagt, dass ein erwünschtes Mitarbeiterverhalten nicht zwangsläufig herbeigeführt wird, indem man es mit einer erstrebenswerten Belohnung (wie Geld) koppelt. So kann die Leistung zum einen neben der Bezahlung auch unerwünschte Verhaltensfolgen wie Müdigkeit oder Ablehnung innerhalb der Arbeitsgruppe nach sich ziehen, die schwerer gewichtet werden als die Belohnung. Wurden dem Mitarbeiter zum anderen in der Vergangenheit bereits Gehaltsversprechungen gemacht und diese nicht eingehalten, ist es möglich, dass dieser die aktuellen Versprechungen nicht als verbindlich ansieht und seiner (Mehr-)Leistung keine Instrumentalität für die Erreichung der Belohnung (2. Ebene) zuspricht. Fazit: Da die Valenzen aller Verhaltensfolgen und auch die wahrgenommene Instrumentalität des Verhaltensergebnisses in die Valenz der ersten Ebene einfließen, hat dies nach der Verhaltensgleichung Vrooms zur Folge, dass die Tendenz des Mitarbeiters, das erwünschte Verhalten zu zeigen, trotz der gemachten Gehaltsversprechung gering ist. Entsprechendes gilt, wenn der Mitarbeiter der Auffassung ist, dass die

Rahmenbedingungen es nicht zulassen, das erwünschte Verhalten zu zeigen, also die Erwartung gering ausgeprägt ist.

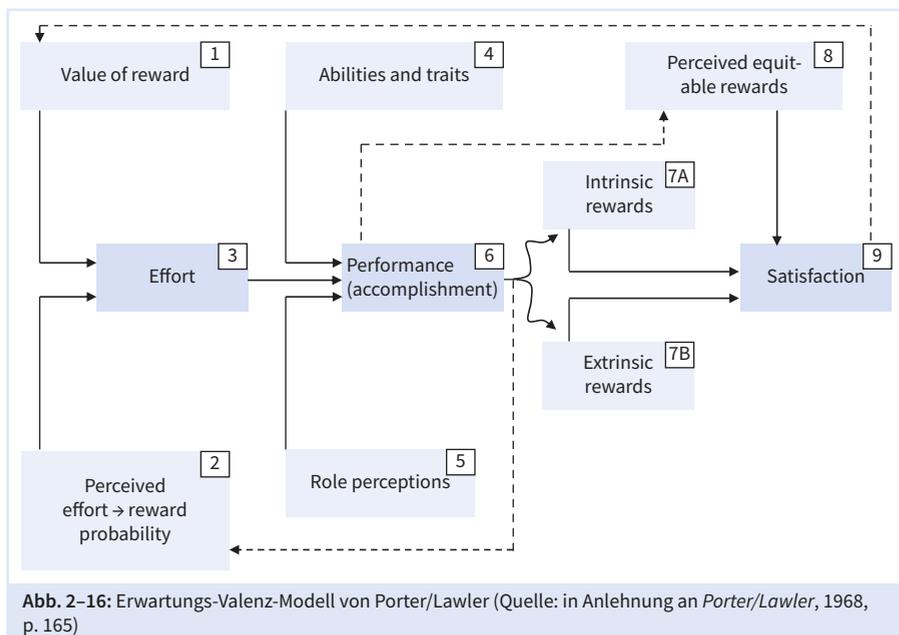


Kritik Die Grundannahmen der VIE-Theorie konnten in empirischen Untersuchungen weitgehend bestätigt werden. Doch gilt die grundsätzliche *Kritik* an den Erwartungs-Valenz-Ansätzen auch für das Modell Vrooms (vgl. zusammenfassend Campbell/Pritchard, 1976, S. 918; von Rosenstiel/Nerdinger, 2011, S. 398 ff.). Unter anderem bezieht sich diese auf die multiplikative Verknüpfung der Variablen »Valenz«, »Erwartung« und »Instrumentalität«. Angezweifelt werden muss außerdem, dass Menschen alle relevanten Informationen in ausreichendem Maße berücksichtigen und rational verarbeiten können, wie es die Theorie unterstellt. Fraglich ist auch, inwieweit die beschriebenen Prozesse generalisiert, also für alle Menschen gleichermaßen gültig dargestellt werden können. Dennoch: Die Pointierung der drei Modellbestandteile bedeutete einen großen Fortschritt in der motivationstheoretischen Forschung und Lehre.

3.3.3 Motivationsmodelle von Porter/Lawler und Lawler

In Betrieben ist die Frage von besonderem Interesse, wie Motivation, Leistung und (Arbeits-)Zufriedenheit zusammenhängen. Der Versuch einer Antwort auf diese Frage ist das Erwartungs-Valenz-Modell von Lyman W. Porter und Edward E. Lawler (vgl. Porter/Lawler, 1968; Lawler, 1971; Porter/Lawler/Hackman, 1975), das ebenfalls von den Begriffen »Valenz« und »Erwartung« ausgeht, insgesamt aber größere Zusammenhänge eines Leistungsdeterminantenkonzepts darstellt. *Zentrale Variablen* des Modells sind dabei (Abbildung 2–16): Anstrengung (»Effort«), Leistung (»Performance«), Belohnung (»Rewards«) und Zufriedenheit (»Satisfaction«). Instrumentalität wird von ihnen nicht explizit, aber implizit thematisiert (Verhalten – i. S. v. »Performance« – wird nicht um seiner selbst wegen angestrebt, sondern weil es in einer instrumentellen Beziehung zu den eigentlichen Zielen (i. S. v. »Rewards« respektive »Satisfaction«) steht.

Porter/Lawler



Dabei bezeichnet Anstrengung (3) die Intensität des Einsatzes (Leistungsbereitschaft), die ein Mitarbeiter der Erfüllung seiner Aufgabe widmet. Sie hängt von der Wertigkeit der Belohnung (Valenz) (1) ab sowie von der wahrgenommenen Wahrscheinlichkeit, dass eine definierte Belohnung einer aufgewandten Anstrengung folgt (Erwartung) (2). Leistung (6) ist das (messbare) Ergebnis eines Arbeitsverhaltens und wird neben der Anstrengung durch die Fähigkeiten und Persönlichkeitszüge des Mitarbeiters (4) und die Art und Weise, wie dieser seine Rolle in der Arbeitssituation wahrnimmt (5), determiniert. Die Kompensationsmöglichkeiten zwischen diesen drei Variablen sind gering, sodass bspw. ein Mitarbeiter mit unzureichenden arbeitsbezogenen Fähigkeiten und einem unzutreffenden Rollenverständnis auch mit großen Anstrengungen keine guten Leistungen erbringen kann. Belohnungen (7)

folgen auf die Leistung; sie sind aufgespalten in intrinsische und extrinsische. Die Unterscheidung zwischen intrinsischer und extrinsischer Motivation bezieht sich bei Porter/Lawler auf die Quelle der Bedürfnisbefriedigung. Intrinsisch motiviert sind Verhaltensweisen und Verhaltensergebnisse, die um ihrer selbst willen angestrebt werden und zudem Befriedigung aus sich selbst heraus bieten. Extrinsisch motiviert ist dagegen ein Verhalten, das über außerhalb der Tätigkeit liegende Anreize (z. B. Bezahlung) ausgelöst bzw. aufrechterhalten wird. Für das Ausmaß der letztlich empfundenen Zufriedenheit ist zusätzlich von Bedeutung, ob der Mitarbeiter seine Belohnung als gerecht wahrnimmt (8). Dazu ist eine Vergleichsvorstellung darüber notwendig, was ihm als angemessene Belohnung erscheint (z. B. im Vergleich zu anderen Leistungen bzw. zu anderen Mitarbeitern, die gleiche Leistungen erbringen). Zufriedenheit (9) tritt ein, wenn die tatsächlich erhaltenen Belohnungen (7) den als angemessen empfundenen (8) entsprechen bzw. sie übersteigen. Werden sie als unangemessen empfunden, entsteht Unzufriedenheit. Zufriedenheit stellt in diesem Ansatz sowohl eine Voraussetzung für Leistung ($9 \rightarrow 1$) als auch eine Konsequenz der Leistung dar. Die Instrumentalität ist vor allem von 6 zu 9 gegeben.

- Erwartungen In späteren Veröffentlichungen hat Lawler (1973, 1977) die Komponente 2 spezifiziert. Der Erwartungsbegriff wird in zwei Erwartungsarten aufgespalten:
- Die *B → A-Erwartung* (Bemühung → Ausführung) betrifft subjektiv die angenommene Wahrscheinlichkeit, dass eine intendierte Leistung vom Individuum in einer gegebenen Situation auch erbracht werden kann. (Wir benennen dies weiter unten: »Anstrengungserwartung«.) Sie wird nach Lawler determiniert durch die Selbsteinschätzung, Erfahrungen in ähnlichen Situationen, die reale Situation und die Kommunikation mit anderen.
 - Die *A → E-Erwartung* (Ausführung → Ergebnis) betrifft die angenommene Wahrscheinlichkeit, dass das gezeigte Leistungsverhalten auch zur angestrebten Belohnung als Konsequenz führt. (Wir benennen dies weiter unten: »Konsequenzerwartung«.) Diese wiederum wird nach Lawler determiniert durch die B → A-Erwartungen, der Wünschbarkeit der Ergebnisse, der Kommunikation mit anderen Personen, den Erfahrungen in ähnlichen Situationen, der realen Situation sowie den Glauben an interne oder externe Kontrolle.
- Multiplikative Verknüpfung Porter/Lawler postulieren darüber hinaus, dass die beiden Erwartungswahrscheinlichkeiten ($B \rightarrow A$ und $A \rightarrow E$) eine multiplikative Beziehung zueinander haben. Dies besagt auch, dass sobald einer der Werte Null wird, das Produkt – also die Arbeitsleistung – ebenfalls Null sein wird.

Der Vorteil des Ansatzes von Porter/Lawler liegt insbesondere in der Tatsache, dass – basierend auf dem Versuch einer differenzierten Sichtweise von Motivationsprozessen mit einer größeren Anzahl an Leistungsdeterminanten – im Zusammenhang mit Arbeitshandlungen konkrete Gestaltungsvorschläge für die betriebliche Praxis entwickelt werden können. Auch ist die Tatsache positiv zu werten, dass über die Rückkopplung die Einbeziehung von Lernprozessen ermöglicht wird und dass zudem neben der Anstrengung weitere Determinanten beruflicher Leistung berücksichtigt werden. Geht man aber über

die deskriptive und heuristische Bedeutung des Modells (z. B. im Rahmen einer empirischen Überprüfung) hinaus, finden sich auch hier die grundsätzlichen Schwächen der formalen Erwartungs-Valenz-Ansätze, nämlich Probleme bei der Operationalisierung und fehlende Aussagen hinsichtlich der inhaltlichen Ausprägung der einzelnen Variablen usw. (vgl. Weinert, 2004, S. 210 ff.).

3.3.4 Gleichheitstheorie von Adams

Bei der Gleichheitstheorie (»Equity Theory«) von Adams (1965) handelt es sich um eine auch motivationsbezogen nutzbare verhaltensökonomische Theorie. *Basisannahme* ist, dass Menschen nach Harmonie auch von sozialen Beziehungen bzw. nach einem Gleichgewicht dieser Beziehungen suchen. Dies prägt ihr Verhalten insofern, als dass sie bestrebt sind, den anderen das zu geben, was sie selbst von den anderen in ihrer Wahrnehmung erhalten.

»Die schlimmste Art der Ungerechtigkeit ist die vorgespülte Gerechtigkeit.«
Platon

Die Gleichheitstheorie basiert auf folgenden *Thesen*: Mitarbeiter stellen laufend Vergleiche zwischen ihren betrieblichen Leistungen (Inputs) und den dafür erhaltenen Belohnungen (Outputs) sowie den Inputs ihrer unmittelbaren Kollegen und deren Outputs an. (Von daher ist sie eine sehr passende Ergänzung der Anreiz-Beitrags-Theorie.) Die Motive und Motivationen sowie letztlich das individuelle Mitarbeiterverhalten hängen nun davon ab, ob sie sich »gerecht« oder »ungerecht« gegenüber diesen Kollegen vom Betrieb und/oder den Führungskräften behandelt fühlen. Stellt sich im Rahmen dieses Vergleichs ein (Un-)Gerechtigkeitsgefühl ein, so versucht ein Mitarbeiter – gemäß des Ansatzes – einen als gerecht empfundenen Zustand durch Veränderung des Inputs, durch Einwirkung auf die Vergleichsperson oder auf den Betrieb hinsichtlich der Outputs zu erreichen (vgl. Abbildung 2-17). Zudem besteht die Möglichkeit, eine andere vergleichbare Person zu wählen oder letztendlich auf weitere Vergleiche zu verzichten und zu resignieren.

$\frac{\text{Eigener Input}}{\text{Eigener Output}}$	=	$\frac{\text{Input der Vergleichsperson}}{\text{Output der Vergleichsperson}}$	→	Gerecht (Motivation bestärkt)
$\frac{\text{Eigener Input}}{\text{Eigener Output}}$	>	$\frac{\text{Input der Vergleichsperson}}{\text{Output der Vergleichsperson}}$	→	Ungerecht (Motivation fraglich)
$\frac{\text{Eigener Input}}{\text{Eigener Output}}$	<	$\frac{\text{Input der Vergleichsperson}}{\text{Output der Vergleichsperson}}$	→	Ungerecht (Demotivation stimuliert)

Abb. 2-17: Prinzipien der Verteilungsgerechtigkeit (Quelle: nach Adams, 1965, pp. 272 ff.)

Für den Betrieb bedeutet diese relativ einfache Aussage, dass er stets bemüht sein sollte, eine interne Gerechtigkeit bzw. Gleichheitssituation herbeizuführen. In letzter Konsequenz bedeutet dies auch, ein Mitarbeiter variiert seine Leistungen an den Betrieb, an den von diesem gebotenen Anreizen sowie der im Vergleich als gerecht empfundenen Ange-

bote (vgl. Weinert, 2004, S. 211 ff.; von Rosenstiel/Nerdinger, 2011, S. 405 ff.; Robbins, 2001, S. 207 ff.; Nerdinger, 2014, S. 753 ff.).

WISSENSWERTES

Dissonanztheorie von Festinger

Die auf Festinger (1957) zurückgehende Dissonanztheorie (»Theory of Cognitive Dissonance«) besagt, dass das Erleben kognitiver Dissonanzen bei Menschen zu einem als unangenehm empfundenen, gespannten Zustand führt und daher eine Reduktion des erlebten Widerspruches angestrebt wird. Dies führt zur Modifizierung zumindest einer der vorher bestehenden, gegensätzlichen Kognitionen. Kognitive Dissonanz liegt vor, wenn kognitive Elemente einer Person zueinander im Widerspruch stehen. Beispiel: Ein Raucher, der sich folgender Tatsachen bewusst ist: »Ich rauche viel« und »Rauchen ist extrem gesundheitsschädigend«. Er hat nun die Möglichkeit, entweder den ersten (»Gemessen an anderen rauche ich eigentlich gar nicht so viel.«) oder den zweiten Tatbestand (»So ungesund kann Rauchen nicht sein; mein Onkel war Kettenraucher und ist 99 Jahre alt geworden.«) kognitiv umzubewerten. Dadurch wird der vorher bestehende Widerspruch zumindest abgeschwächt. Die Dissonanztheorie fasst den Menschen demnach nicht als rationales, sondern als rationalisierendes Wesen auf. Dies betrifft selbstverständlich auch das Arbeitsverhalten. Menschen tendieren auch hier danach – so die Theorie – dass sich die diversen kognitiven Inhalte (Verhältnis zu den Kollegen/Kollegenverhalten, Einschätzung des eigenen Arbeitsvermögens/Karriereangebote/Entgelthöhe u. a.) im Gleichgewicht befinden (vgl. Robbins, 2001, S. 96 ff.).

3.3.5 Zielsetzungstheorie von Locke

Ziele: grundlegende Verhaltensdeterminanten

Die Erwartungs-Wert-Modelle stellen nach wie vor ein sinnvoll generalisierbares Modell der Arbeitsmotivation dar. Die Skizze zur Gleichheitstheorie hat aber bereits gezeigt, dass auch andere motivationstheoretische Ansätze, die sich nur auf einen besonderen kognitiven Aspekt des Motivationsprozesses und seine Determinanten konzentrieren, spezifische Erkenntnisse für den Arbeitsalltag gewinnen. Hier ist auch die Zielsetzungstheorie von Locke (1968; »Goal-Setting-Theory«; Locke/Latham, 1990, 1990a, 2005, 2007) anzusiedeln. Während bei den Erwartungs-Wert-Modellen aus der Erfolgserwartung und dem Wert der angenommenen Folgen sich das Leistungsbestreben ergibt, ist es bei der Zielsetzungstheorie vor allem die Art der Ziele und ihre kognitive Interpretation. Erwartungen sind hier nachrangig von Bedeutung. Mit der Zielsetzungstheorie wird postuliert, dass die bewussten Ziele eines Individuums die wesentlichen kognitiven Leistungsdeterminanten sind. Sie werden angestrebt, um die eigenen Wünsche zu befriedigen. Sie sind für das Leistungsverhalten von richtungsweisender Natur, lenken Kognitionen wie Verhalten und bieten durch ihre Erreichung direkt wie indirekt Befriedigung.

Die Theorie postuliert demnach einen mittelbaren Zusammenhang zwischen Zielen und Leistungen respektive Leistungsbereitschaft. Im Zeitablauf hat sich auf Basis empirischer Erkenntnisse Folgendes entwickelt (s. Abbildung 2–18) (vgl. Nerdinger, 2014, S. 733 ff.; von Rosenstiel/Nerdinger, 2011, S. 94 ff.; Weinert, 2004, S. 215 ff.):

Ziele wirken sich auf vier verschiedene Verhaltensaspekte aus (= *Wirkmechanismen*):

1. Die Richtung des Handelns wird durch explizite Zielformulierungen zum einen verdeutlicht und wahrgenommen sowie zum anderen beachtet.
2. Die Anstrengung des Leistungsverhaltens ist umso mehr gegeben, wenn es sich um herausfordernde, aber prinzipiell erreichbare Ziele handelt.
3. Die Ausdauer des Leistungsverhaltens ist durch die formulierten Ziele verlängert.
4. Desgleichen verursacht ein Ziel zielspezifische Problemlösungsstrategien.

»Ein Ziel, das man nicht sieht, kann man auch nicht treffen.«
unbekannt

Hinzu kommen *Moderatoren*, die je nach Ausprägung dazu beitragen, die Wirkmechanismen besser oder schlechter zum Tragen kommen zu lassen:

Moderatoren

- Sofern der Leistungserstellungsprozess immer wieder Rückmeldungen (Feedbacks) über den Stand der aktuellen Leistungsgüte gestattet, um so stärker wird die weitere Leistungsbereitschaft ausgeprägt. Externe, direkte, spezifische Rückmeldungen wirken dabei stärker; erst recht, wenn dadurch auch die eigene Beeinflussung der Zielerreichung demonstriert wird.
- Eine als für ein Individuum selbst überschaubar wahrgenommene Aufgabenkomplexität mit gegebener Zielspezifität trägt zur erwarteten Zielerreichung bei.
- Eine zur Qualifikation passende Aufgabenkomplexität (d. h. eine Eignung für die Aufgaben) erhöht Wollen wie Können.
- Die Zielbindung (d. h. die Akzeptanz der Ziele, Zielcommitment) ist ein weiterer Moderator. Dieses quasi persönliche Interesse an der Zielerreichung ist hilfreich; die Zielbindung variiert von vorgesetzten Zielen bis hin zu selbst gesetzten Zielen.
- Die Erwartung der Selbstwirksamkeit stellt eine individuelle Erwartung dar, aufgrund eigener Eignung notwendige Verhaltensweisen erfolgreich selbst ausführen zu können. Eine Person, die daran glaubt, selbst etwas bewirken zu können, wird in schwierigen Situationen selbstständig handeln (vgl. hierzu auch die Anstrengungserwartung, Teil 3, Kap. 4.2.5).

Locke/Latham (1990, 2007) konstatieren dabei, dass zugewiesene Ziele ebenso motivierend sein können, wie die selbst gesetzten – sofern diese erklärt würden und wichtig sind.

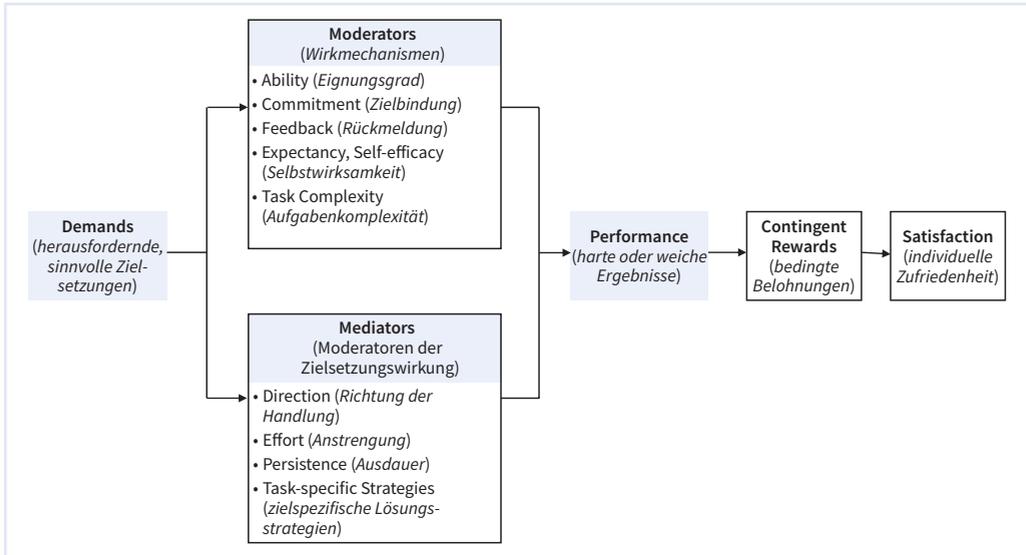


Abb. 2–18: Zielsetzungstheorie: Wirkmechanismen und Moderatoren (Quelle: in Anlehnung an Locke/Latham, 2007, p. 292)

3.3.6 Selbstbestimmungstheorie von Deci/Ryan

Die Selbstbestimmungstheorie (»Self-Determination-Theory«) von Deci und Ryan (1985, 1993, 2000; Ryan/Deci, 2000, 2017) hat einen großen Teil der modernen Motivationsdiskussion nachhaltig inspiriert: Der wesentliche Impetus kommt von der Auseinandersetzung um die intrinsische Motivation, die von Deci (1975) schon deutlich früher in die Diskussion prominent eingeführt wurde. Deci und Ryan stützen sich zur Verhaltenserklärung auf das Konzept der Intentionalität: Menschen gelten dann als motiviert, wenn sie etwas Bestimmtes erreichen wollen, sie also mit ihrem Verhalten ein Ziel verfolgen. Diese Ziele haben für die Theorie v. a. mit Zusammengehörigkeit, persönlichen Begegnungen, Austausch von Gefühlen, persönlichem Wachstum und Kompetenzsteigerung zu tun. Intentionale (= motivierte) Verhaltensweisen werden dann eingesetzt, um ein bestimmtes Ergebnis (= Zielerreichung) anzustreben. Die Verhaltensweisen gelten dabei unterschiedlich selbstbestimmt: Manche sind frei gewählt und entsprechen den individuellen Wünschen, manche sind eher aufgezwungen. Beide Aspekte sind Pole eines Kontinuums an der Selbstbestimmtheit des Verhaltens.

»Wer Freude an der Arbeit hat, ist in stande vieles zu leisten.«
Marion Gräfin Dönhoff

Intrinsisch motivierte Verhaltensweisen gelten dabei als Prototyp selbstbestimmter Handlungen. Kognitive Verhaltensabsichten sind dabei nicht notwendig. Hier ist zur Aufrechterhaltung keine vom Verhalten »separierbare Konsequenz« erforderlich; man engagiert sich ungezwungen, um der Tätigkeit an sich wegen, nicht von den möglichen Konsequenzen her bestimmt. Man hat Freude und Interesse an einer Aufgabe und die inhärente autonome Motivation aktiviert dann das diesbezügliche Verhalten.

Csikszentmihályi (2008) verwendet hier den Begriff »autotelisch«, mit dem die spontane Erfahrung eines friedvollen Tuns beschrieben wird. Menschen streben nach solchen Situationen, in denen sie ohne äußere Zwänge eine Tätigkeit durchführen können, in der sie engagiert ihren Interessen nachgehen können. Kognitive Verhaltensabsichten sind dabei nicht notwendig. Dies ist angeboren und setzt sich bereits in der frühen Entwicklung durch. Der Flow-Begriff von Csikszentmihályi geht jedoch nicht so weit wie bei Deci/Ryan. Für ihn ist die Passung von Aufgabenschwierigkeit und Qualifikation die ausreichende Basis für Flow.

Extrinsisch motivierte Verhaltensweisen werden dagegen mit instrumenteller Absicht verfolgt, um die genannten separierbaren Konsequenzen (= Belohnungen) zu erlangen. Sie treten daher nicht spontan auf, sondern werden durch wahrgenommene Anreize in Gang gesetzt. Extrinsische Motivation

Des Weiteren gehen Deci/Ryan im Wesentlichen davon aus, dass die intrinsische Motivation umso stärker abnimmt, wie extrinsische Belohnungen als Anreize angeboten werden. Unter bestimmten Bedingungen – so zeigt die aktuelle Selbstbestimmungstheorie – können extrinsische und intrinsische Motivationen sich aber bestärken. Extrinsische Motive sind also nicht zwingend schädlich. Ein Korrumpierungseffekt ist nur gegeben, wenn die beiden Motivkonstellationen miteinander konkurrieren.

Auch extrinsische Motivationen können – müssen aber nicht! – dennoch selbstbestimmt sein, wenn durch eine Internalisierung und Integration externe Werte gewissermaßen Bestandteil des Selbst – in verschiedenen Intensitätsstufen von nicht bis nahezu voll – geworden sind. Es handelt sich insofern um gelernte Motivationen, die einen quasi intrinsischen Auslöser haben. Der Lernprozess beeinflusst dabei auch die Ausprägung der Existenz und die Stärke der intrinsischen Motivation durchaus in unterschiedlicher Form in verschiedenen Situationen (vgl. Weibler, 2016, S. 206 ff.; Martin/Bartscher-Finzer, 2015, S. 248 ff.; Jost, 2014, S. 297 ff.).

Abbildung 2–19 vermittelt einen Überblick über zentrale Aussagen der dargestellten Ansätze kognitiver Prozesstheorien der Motivation.

Zentrale Autoren	Vroom VIE-Theorie	Porter/Lawler Erwartungs-Valenz-Modell	Locke Zieltheorie	Adams Gleichheits-theorie	Deci/Ryan Selbstbestimmt-theorie
Fokus	Instrumentalitäten, Valenzen, Erwartungen	Valenz, Erwartungen, sonstige Leistungsdeterminanten	Ziele als Motivations- wie Leistungsdeterminanten	Gerechtigkeit, Input-Output-Relation	Intrinsische Motivation, Selbstbestimmtheit des Verhaltens

Zentrale Autoren	Vroom VIE-Theorie	Porter/Lawler Erwartungs-Valenz-Modell	Locke Zieltheorie	Adams Gleichheits-theorie	Deci/Ryan Selbstbestimmt-heitstheorie
Zentrale Aussagen	<ul style="list-style-type: none"> Individuelle Anstrengung hängt ab von Valenz des Ergebnisses und der Erwartung, dass das Ergebnis eintritt Differenzierung in Valenz eines Verhaltens und Valenz einer Folge Individuelle Einschätzungen (Instrumentalitäten zu »Verhaltensfolgen«) haben Einfluss auf Motivations-tendenz (Mittel – Zweck) 	<ul style="list-style-type: none"> Wertigkeit und Erwartung über Wahrscheinlichkeit einer Belohnung bestimmen Motivations-tendenz Leistung abhängig außer von Anstrengung noch von Qualifikation und Rollen-wahrnehmung Empfundene Angemessenheit einer Belohnung entscheidend für Arbeitszu-friedenheit 	<ul style="list-style-type: none"> Akzeptanz und Klarheit von individuell anspruchsvollen, erreichbaren Zielen erhöhen Motivations-tendenz Feedback der Zielerreichung dient Überprüfung und ggf. Zielanpassung Individuelle Qualifikation, Commitment, Aufgabenkom-plexität und situative Rand-bedingungen Weitere Ein-flussfaktoren 	<ul style="list-style-type: none"> Gerechtigkeit zentrale De-terminante für Motivations-tendenz Vergleich von eigenen wie fremden Lei-stungen und jeweiligen Be-lohnungen Leistungen (Input) werden erwarteten Belohnungen (Output) an-gepasst 	<ul style="list-style-type: none"> Motivations-tendenz um so höher, je mehr angestrebtes Ziel erreichbar Selbstbe-stimmtheit der Entscheidung Intrinsisch motiviertes Verhalten: Belohnung während der Ausführung Extrinsisch motiviertes Verhalten: Verfolgung in-strumenteller Absichten (Be-lohnung nach Ausführung)

Abb. 2-19: Vergleich kognitiver Prozesstheorien

3.3.7 Rubikon-Modell von Heckhausen/Gollwitzer

»Der Wille allein ersetzt noch nicht die Tat.«
 Elisabeth Maria Maurer

Das sogenannte Rubikon-Modell ist ebenfalls in den thematischen Zusammenhang des Motivationsprozesses einzuordnen. Es illustriert dabei den Unterschied zwischen *Motivation* und *Volition* und verweist so deutlich darauf, dass Motivation als eine prinzipielle Verhaltenstendenz bzw. Bereitschaft, sich in einer bestimmten Art und Weise zu verhalten, noch nicht ausreicht zur tatsächlichen Verhaltensausslösung und -erklärung. Es bedarf zusätzlich noch der Volition bzw. eines expliziten Willens, ein Verhalten auch zu zeigen. Das Modell könnte auch zu den kognitiven Prozesstheorien zugeordnet werden. Dies erfolgt hier allerdings wegen des besonderen Charakters der Volition nicht.

Prozess der Willensbildung

Der Prozess der Willensbildung wird im Rubikon-Modell in vier Phasen unterteilt (vgl. Heckhausen/Heckhausen, 2018, passim; Achtziger/Gollwitzer, 2018, S. 357 ff.; Rheinberg/Vollmeyer, 2018, S. 221 ff.), siehe Abbildung 2-20:

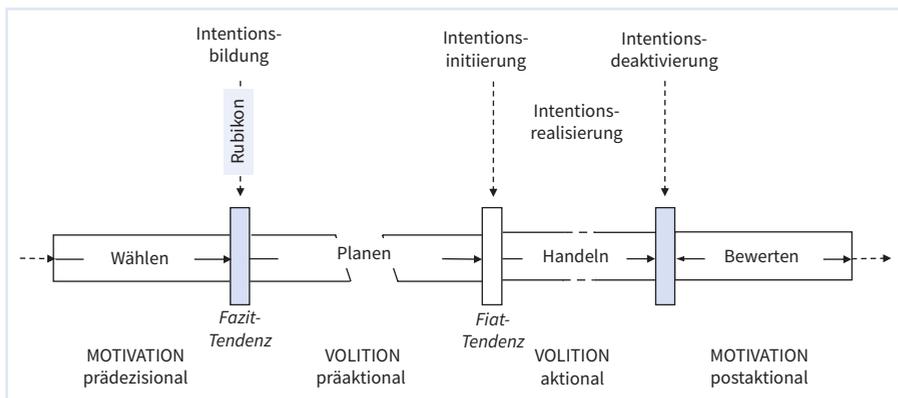


Abb. 2–20: Rubikon-Modell (Quelle: in Anlehnung an Gollwitzer, 1986, S. 19; Heckhausen/Heckhausen, 2018, S. 8; Achtziger/Gollwitzer, 2018, S. 359)

- Die *prädezisionale Motivationsphase* betrifft die motivational beeinflusste Phase, in der auf Basis der Erwartungs-Wert-Modelle der prinzipielle Bereitschaftsgrad zum Handeln entsteht. Handeln entsteht aber erst, wenn nach Abwägung aller als relevant angenommenen Aspekte ein Entschluss gefällt werden kann (sog. *Fazit-Tendenz*). Je bedeutender die Konsequenzen, desto schwerer fällt die Entscheidung. Die Phase endet mit der Bildung einer Handlungsabsicht – nach der entstandenen Motivation (z. T. unbewusst) und der Volition (u. a. intentional).
- In der *präaktionalen Phase* wartet das Individuum auf die Zeit und die Gelegenheit, die beabsichtigte Handlung auszuführen. Bei mehreren Intentionen unterschiedlicher Stärke setzt sich diejenige durch, die am frühesten auf eine günstige Situation trifft. Insofern ist sie abhängig von der sogenannten *Fiat-Tendenz*.
- Die *aktionale Phase* betrifft die konkrete Realisierung der beabsichtigten Handlung.
- In der *postaktionalen Phase* erfolgt eine rückblickende Bewertung, um Schlussfolgerungen für zukünftiges Handeln ziehen zu können. Geprüft werden u. a. die Attraktivität des Ziels sowie die Ursachen für Erfolg und Misserfolg.

Zwischen der ersten und der zweiten Phase erfolgt das Überschreiten des Rubikons – nach der entstandenen Motivation (z. T. unbewusst) und der Volition (v. a. intentional).

Fazit-Tendenz: Stärke des Strebens, mit einer Entscheidung zu einem Abschluss des Abwägens zu kommen.

Fiat-Tendenz: Stärke der Zielintention, die Günstigkeit der Gelegenheit, die empfundene Dringlichkeit, die Zahl verpasster Gelegenheiten und eventueller vorheriger Fehlversuche der Realisierung der Zielabsichten.

WISSENSWERTES

Den Rubikon überqueren ...?

Es handelt sich beim Rubikon um einen Fluss in Italien, den der römische Feldherr Julius Caesar nach langem Zögern mit seinen aus Gallien kommenden Truppen über-

querte und damit endgültig einen Bürgerkrieg (der Grund des Zögerns) auslöste. Motiviert zum Kampf um die Macht war er schon vorher. Es bedurfte aber noch einer expliziten Willensentscheidung, tatsächlich einen Bürgerkrieg auch zu verantworten.

Kritik Das Rubikon-Modell ist dazu geeignet, viele Einzelbefunde der Motivationsforschung einzuordnen und in einen Zusammenhang zu bringen (vgl. Nerdinger, 1995; Rheinberg/Vollmeyer, 2018, S. 227 ff.). Darüber hinaus hat es durch die Thematisierung der Volition zu einer sinnvollen Diskussion um die Bedeutung der Motivation geführt. Dennoch, auch hier sind wiederum *kritische Aspekte* anzuführen: Die Differenzierung in motivationale und volitionale Phase ist willkürlich, nicht trennscharf (möglich) und durchaus widersprüchlich. Auch die unbedingte Sequentialität des Rubikon-Modells, also die Darstellung als Einbahnstraße ohne Wende und/oder Umkehrchance, steht in der Kritik. Praktische Konsequenzen für die Mitarbeiterführung ergeben sich insofern, als das Personalverantwortliche besser dafür sensibilisiert sind, sowohl in der Motivations- als auch in der Volitionsphase die Mitarbeiter direkt wie indirekt zu unterstützen, ihre Einsatzbereitschaft zu stärken.

3.4 Ansätze zur Leistungsmotivation

3.4.1 Einstieg in die Leistungsmotivation

»Leistung« Begriffe wie Leistungsprinzip, Leistungsbeurteilung oder Leistungsgrad verdeutlichen, welche Bedeutung dem Leistungsbegriff in unserer Gesellschaft und hier insbesondere im Wirtschaftsleben zukommt. Entsprechend stellt die Frage nach dem individuellen »Wollen zur Leistung« und in diesem Zusammenhang das Konstrukt der »Leistungsmotivation« ein zentrales Problemfeld betrieblichen Personal-Managements dar. Die nachfolgend dargestellten Ansätze sind ein Versuch, (auch am Arbeitsplatz alltäglich zu beobachtende) *Phänomene* wie:

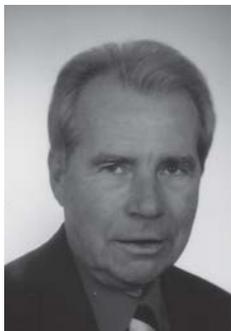
- die individuelle Ausdauer und Selbstverpflichtung bei der Bearbeitung unterschiedlicher Aufgaben oder Arbeiten,
- die Setzung oder Veränderung personenspezifischer Anspruchsniveaus bezüglich der eigenen Arbeit,

die Beurteilung und Bewertung eigener Arbeitsergebnisse usw. in ihrer Entstehung und ihrem Bezug zur Leistung zu erklären.

Leistungs-
motivation ≠
Leistungs-
motivation

Zu beachten ist, dass im Folgenden unter den *Termini* »Leistungsmotiv« und »Leistungsmotivation« jeweils ganz spezifische Begriffsinhalte angesprochen sind. Sie unterscheiden sich in den thematisierten theoretischen Ansätzen von den eher situationspezifischen Verständnissen im Alltag vor allem durch ihren kulturellen, situationsindifferenten Hintergrund.

Die Autoren



Jürgen Berthel, geboren 1939 in Berlin, verstorben 2005 in Herrsching am Ammersee.

Jürgen Berthel studierte an der FU Berlin Wirtschaftswissenschaften (Dipl.-Kfm. 1963). Im Anschluss trat er als Assistent ein in das Institut für Industrieforschung (Direktor: Prof. Dr. Dres. h. c. Erich Kosiol). 1966 wurde er promoviert (Dissertation: Informationen und Vorgänge ihrer Bearbeitung in der Unternehmung). 1968 wechselte er an die Universität Freiburg i. Br. zum Betriebswirtschaftlichen Seminar (Leiter: Prof. Dr. Ralf-Bodo

Schmidt), wo er an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät 1972 habilitierte (Habilitationsschrift: Zielorientierte Unternehmenssteuerung). 1973 nahm er den Ruf auf den Lehrstuhl BWL I (Personal-Management, später: Personal-Management und Unternehmensführung) an der Universität-GH Siegen an.

Im Rahmen seiner Forscherkarriere ist eine Vielzahl an Buch- und Zeitschriftenpublikationen zu unterschiedlichen Themenbereichen erschienen: Information, Investition, zielorientierte Unternehmenssteuerung, Planung, innovationsorientierte Unternehmensführung, Mittelstand, Unternehmungen im Wandel sowie vor allem eine Vielzahl von Facetten des Personal-Managements: immer wieder Personalentwicklung im Allgemeinen und Karriereplanung im Speziellen, aber auch Personalabbau, Assessment-Center, Anreizsysteme, Personalcontrolling, Anforderungen speziell an Führungskräfte, Personalführung und Arbeitswelt. Zudem war er als Berater und Trainer tätig.



Fred G. Becker, geboren 1955 in Balkhausen/Kreis Bergheim.

Über den zweiten Bildungsweg studierte Fred Becker Betriebswirtschaftslehre an der Universität-GHS Wuppertal und an der Universität zu Köln (Dipl.-Kfm. 1981). Danach arbeitete er als Wissenschaftlicher Mitarbeiter und Hochschulassistent am Lehrstuhl von Jürgen Berthel an der Universität-GH Siegen. Dort wurde er 1985 promoviert (Dissertation: Anreizsysteme für Führungskräfte im strategischen Management). 1991 habilitierte er sich im Fach Betriebswirtschaftslehre (Habilitationsschrift: Grundlagen

betrieblicher Leistungsbeurteilungen). Zudem: Vertretung des Fachs Finanzierung an der Universität-GH Siegen (1990/91), Hochschuldozent 1992, Forschungsaufenthalte an der University of Illinois, Champaign/Urbana, und an der University of Pennsylvania, Philadelphia. Im Herbsttrimester 1991 vertrat er den Lehrstuhl für Internationales Management, Universität der Bundeswehr, Neubiberg, bevor er 1992 den Lehrstuhl für ABWL sowie Personal- und Organisationslehre an der Universität Jena übernahm. Seit 1996 leitet er den Lehrstuhl für BWL, insb. Personal, Organisation und Unternehmensführung, an der Uni-

versität Bielefeld. Einen Ruf an die Universität Siegen lehnt er ab. Er ist und war Lehrbeauftragter sowie Gastprofessor an verschiedenen Hochschulen.

Im VHB-Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaftslehre e.V. war Fred Becker über zwei Jahrzehnte aktiv (u. a. langjähriger Nachwuchsbeauftragter, Mitglied im Vorstand). Er ist Gründer und Vorstandsmitglied des Instituts für Familienunternehmen (iFUn) – Ostwestfalen-Lippe an der Universität Bielefeld sowie war von 2012 bis 2017 Vorsitzender des Senats der Universität Bielefeld.

Fred Becker ist Autor zahlreicher Lehr- und Fachbücher sowie von Beiträgen in wissenschaftlichen und praxisnahen Zeitschriften – v. a. zu Anreizsystemen, Personalbeurteilungen, differentielle wie demografieorientierter Personalarbeit (v. a. Personaleinführung, -bindung), Transfersteuerung der Personalentwicklung sowie akademisches Personalmanagement.

Zudem ist und war er als Gutachter für verschiedene Zeitschriften, Mitherausgeber der Zeitschrift P-OE (Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung), Berater, Dozent, Gutachter und Aufsichtsrat in der betrieblichen (Personal-) Praxis tätig.

Überzeugt? Dann bestellen Sie jetzt!

- ✓ **Versandkostenfrei bestellen**
- ✓ **Zahlung auch per Rechnung**
- ✓ **Schnelle Lieferung**



**Sicher einkaufen –
Trusted Shops Käuferschutz**

**Das komplette Programm von Schäffer-Poeschel
finden Sie unter:**

www.haufe.de/shop 