

1 Personalwirtschaft in Theorie und Praxis

Julia Oswald

1.1 Hinführung

1.1.1 Zur Struktur der Personalwirtschaft

Krankenhäuser sind personalintensive Dienstleistungsunternehmen mit bis zu 70 % Personalkostenanteil an den Betriebskosten. Aus diesem Grund kommt der Personalwirtschaft eine wichtige Bedeutung zu. Die zentrale ökonomische Prämisse ist die Knappheit der einzusetzenden Personalressourcen. Der Knappheitsgrad hängt dabei vom Bedarf *an* und der Verfügbarkeit *von* bestimmten menschlichen Kenntnissen und Fähigkeiten ab, die zur Leistungserstellung erforderlich sind (vgl. grundlegend z. B. Oechsler und Paul 2015; Drumm 2008; Hentze und Kammel 2001).

Ziel der Personalwirtschaft ist die Sicherung des quantitativen und qualitativen Potenzials an Arbeitsleistungen, womit Funktionen der Personalbedarfsermittlung, der Personalbeschaffung, des Personaleinsatzes, der Personalentwicklung, der Personalerhaltung und der Personalfreistellung sowie der Personalführung verbunden werden (► Abb. 1.1; in Anlehnung an Ulrich 1970, S. 246 unter Verweis auf Lattmann 1966). Der Begriff Personalmanagement bringt zum Ausdruck, dass die Aufgaben der Personalwirtschaft im Wesentlichen Führungsaufgaben sind. Sie müssen geplant, gesteuert und kontrolliert werden (► Kap. 1.3). Ob zur Wahrnehmung der personalwirtschaftlichen Funktionen in einem Unternehmen generelle Lösungsmuster und -konzepte des Personalmanagements Unterstützung leisten können oder spezifische Ansätze notwendig sind, hängt von den jeweiligen Organisationsstrukturen und den zu erstellenden Leistungen der Krankenhausbereiche ab. Zum Beispiel wird in der Verwaltung der Personalbedarf nach einer anderen Methode ermittelt als im OP, die Führungskräfte der Pflege lenken anders als die leitenden Ärzte und bei Maßnahmen der Personalbeschaffung spielt die Generation, die angesprochen werden soll, eine wichtige Rolle (► Kap. 1.4)¹.

Die sach-rationale Dimension der personalwirtschaftlichen Aufgabenerfüllung (► Kap. 2) ist eng verknüpft mit den sozio-emotionalen Aspekten der Beziehungs- und Mitarbeiterebene (Bleicher und Meyer 1976; Bleicher 2011/1999; Zapp 2017a). Der Einsatz personeller Ressourcen erfolgt durch Menschen, die mehr verkörpern als ein Arbeits- oder Leistungspotenzial. Als Träger von Be-

¹ Aus Gründen der Einfachheit und besseren Lesbarkeit wird in der Regel die männliche Form verwendet; es sind aber stets beide Geschlechter gemeint.

dürfnissen weist das Personal besondere Eigenschaften auf, die sich grundlegend von sachlichen Betriebsmitteln unterscheiden (► Tab. 1.1; ► Kap. 3). Damit einher geht die verhaltenswissenschaftliche Öffnung der Personalwirtschaft und mit ihr die Verfolgung ökonomischer Ziele (wirtschaftlich optimierte Kosten-Leistungs-Relation, Arbeitsproduktivität, u. a.) *und* sozialer Ziele (gerechte Bezahlung, Karrierechancen, gutes Betriebsklima u. a.).

Tab. 1.1: Merkmale der menschlichen Arbeitskraft

Die menschliche Arbeitskraft ...	Erläuterung
... hat individuelle Bedürfnisse und verfolgt eigene Interessen	Der Mitarbeiter weist einen Selbstwert auf. Er stellt Anforderungen an seine Umwelt. Aus Sicht des Mitarbeiters ist das Unternehmen Mittel zur Erfüllung seiner Zwecke, nicht umgekehrt.
... hat vielfältige soziale Kontakte nach außen	Der Mitarbeiter ist nur teilweise in das Unternehmen einbezogen. Er ist in weitere soziale Systeme wie Familie, Freunde u. a. integriert.
... ist selbsttätig und nicht vollständig substituierbar	Da der Mensch selbsttätig, mit Denkvermögen, Initiative und Willen ausgestattet ist, ist der Mitarbeiter aktiver Träger von Entscheidungen und Handlungen und nicht vollständig substituierbar.
... ist vielseitig einsetzbar, aber nicht teilbar	Das menschliche Verhalten ist facettenreich. Der Mensch ist daher im Unternehmen sehr vielseitig einsetzbar. Seine Arbeitskraft ist jedoch nicht teilbar und nicht lagerfähig.
... lässt sich nur begrenzt steuern	Die Leistungsabgabe, die vom Können, Wollen und Willen des Mitarbeiters abhängt, ist veränderlich und von anderen Organen des Unternehmens beeinflussbar, jedoch nicht vollständig beherrschbar.
... muss der Leistungsabgabe zustimmen	Der Mitarbeiter ist nicht Eigentum des Unternehmens. Er stellt lediglich seine Arbeitskraft gegen ein Entgelt zur Verfügung. Ohne seine Zustimmung kann er nicht eingesetzt werden, kann hingegen aber das Unternehmen aus eigenem Willen wieder verlassen.
... agiert in Gruppen	Mitarbeiter treten nicht nur als Individuum auf, sondern bilden von sich aus innerhalb des Unternehmens Gruppen. Diese Koalitionen beeinflussen das Verhalten der Mitarbeiter.

Das Objekt personalwirtschaftlicher Ziele und Maßnahmen ist das Personal, verstanden als Summen- oder Sammelbegriff (Hentze und Kammel 2001; Schanz 2000), d. h. Bezugspunkt der Personalwirtschaft ist danach primär die Gesamtheit der Führungs- und Ausführungskräfte eines Unternehmens. Ein Einzelner kann im Mittelpunkt personalwirtschaftlicher Überlegungen stehen, wenn es z. B. um die Besetzung eines konkreten Arbeitsplatzes geht oder um individuelle Motivationsprobleme (Schanz 2000). Meistens sind personalwirtschaftliche Probleme jedoch nur aus der abstrakten, auf die Gesamtheit gerichtete Vorstellung von Personal zu bearbeiten (Personalplanung, Bestimmung des quantitativen und qualitativen Personalbedarfs usw.).

Arbeitsrechtlich wird beim Personal zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer in Form von Arbeitern/Angestellten, leitenden Angestellten und Auszubildenden unterschieden (§ 133 Abs. 2 SGB VI, § 5 Abs. 1 Satz 1 und Abs. 3 BetrVG). Der Terminus Mitarbeiter bringt den sozialen Charakter der Personalwirtschaft zum Ausdruck. Der neuere Begriff Humankapital oder Human Resource betont die Bedeutung qualifizierter und motivierter Mitarbeiter für die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens (► Kap. 1.2.2, Human Resource Management).

Da eine Führungskraft die komplexen personalwirtschaftlichen Aufgaben in einem Unternehmen nicht bearbeiten kann, werden sie auf mehrere Träger mit Personalkompetenz verteilt. Das führt zur Unterscheidung des funktionalen und institutionellen Begriffs der Personalwirtschaft. Neben der Unternehmensleitung müssen häufig Linienvorgesetzte im Rahmen ihrer Führungsfunktion Personalentscheidungen treffen. Daneben kommen externe Dienstleister für ausgewählte administrative Aufgaben der Personalwirtschaft (z. B. Lohnabrechnung) oder für die Entwicklung strategischer Personalkonzepte zum Einsatz. Beeinflusst und ggf. begrenzt werden die Entscheidungen durch die formalen Organisationsbedingungen und durch interne informelle Interaktionsprozesse und externe Einflüsse wie das Arbeits- und Tarifrecht. In dem Zusammenhang besitzt der Betriebsrat bei bestimmten personalwirtschaftlichen Entscheidungen ein Mitspracherecht (► Abb. 1.1; in Anlehnung an Hentze und Kammel 2001, S. 4; grundlegend z. B. Grieger 2004; s. auch die Ausführungen in ► Kap. 4).

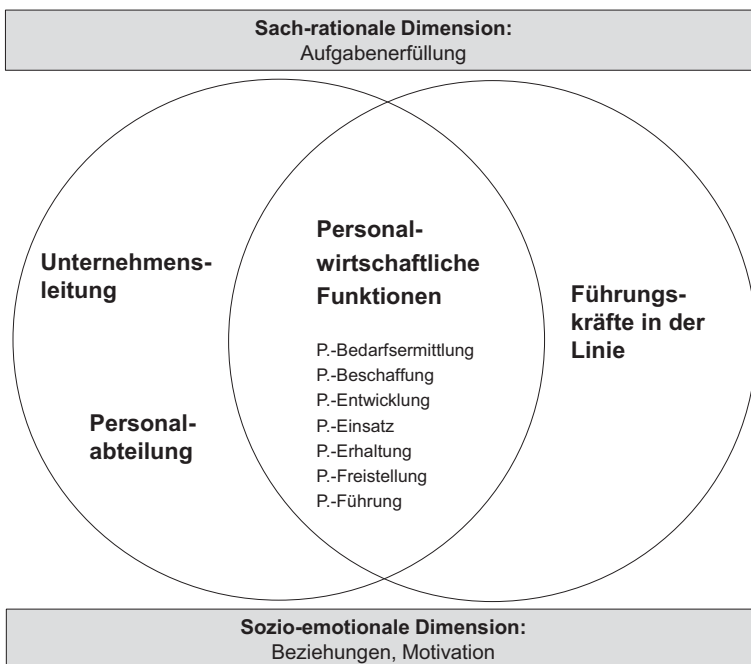


Abb. 1.1: Träger personalwirtschaftlicher Funktionen

1.1.2 Schwerpunkte der Personalwirtschaft

Durch den hier verwendeten Begriff der Personalwirtschaft soll der ökonomische Charakter der betriebswirtschaftlichen Funktion und Institution der Personalarbeit zum Ausdruck gebracht werden, »denn für Gesundheitseinrichtungen [...] liegt der Engpass im betriebswirtschaftlichen Bereich [...]« (Zapp 2017a, S. 338). Um den verschärften Bedingungen auf dem Krankenhausmarkt begegnen zu können, müssen neben der zielgerichteten Ausrichtung finanzieller Ressourcen vor allem die vielfältigen personellen Herausforderungen bewältigt werden.

Der Ansatz der Personalwirtschaft berücksichtigt zum einen die sach-rationale Ausrichtung der personalwirtschaftlichen Funktionen und zum anderen sozio-emotionale Komponenten, die insbesondere Aufgaben der Mitarbeitermotivation und -führung in den Vordergrund rücken. Personalwirtschaftliche Probleme wie die Einbindung der berufsgruppengeprägten Mitarbeiter in die Krankenhausorganisation, die Herstellung von Leistungsbefähigung und -bereitschaft sowie die Handhabung der Konflikte, die sich aus dem Spannungsfeld von individuellen Interessen und Motiven des Personals einerseits und Ansprüchen des Unternehmens andererseits ergeben, können nur durch eine ganzheitliche, integrierte Sichtweise gelöst werden. Das Personalmanagement bietet hierfür den organisatorischen Rahmen.

Die theoretische Grundlage für die beiden Gegenstandsbereiche wird durch die Darstellung wissenschaftlicher Theorien und Konzepte mit Bezug zur Personalwirtschaft und zum Personalmanagement gelegt. Diese Deutungsschemata oder Theoriefamilien vermitteln ein grundlegendes Verständnis der personalwirtschaftlichen Zusammenhänge und Wirkungsweisen; sie verdeutlichen weiterhin, dass personalwirtschaftliche Probleme aus verschiedenen Blickwinkeln betrachtet werden müssen. Zu diesen Perspektiven gehört auch die Sicht der Krankenhauspraxis. Die Personalwirtschaft von Krankenhäusern hat im Vergleich zu Unternehmen anderer Branchen einige Besonderheiten zu berücksichtigen. Diese externen und internen Rahmenbedingungen werden erläutert und am Beispiel der Personalbedarfsermittlung und des Personal-Controllings im Krankenhaus vertieft.

Das zweite Kapitel setzt auf der sach-rationalen Ebene an und beleuchtet die klassischen Funktionen der Personalwirtschaft. Unterteilt nach Input-Orientierung, Input-Verbesserung/Prozess und Output-Orientierung werden die sach-logisch verknüpften Aufgabefelder der Personalwirtschaft von der Personalbeschaffung bis zur Personalfreisetzung mit Bezug zum Krankenhaus ausgeführt. Die sozio-emotionale Perspektive wird durch das Thema Führung und Leadership im dritten Kapitel hervorgehoben. Hierbei liegt der Fokus auf der individuellen Verhaltensebene vom Geführten und vom Führenden.

Die Träger der Personalwirtschaft sind durch vielfältige Beziehungen untereinander und mit der Umwelt verbunden. Den Rahmen dafür bilden die Regelungen des Gesetzgebers, die er vor allem im Arbeitsrecht vorgibt. Gegenstand des abschließenden vierten Kapitels sind daher wesentliche Inhalte zum Individualarbeitsrecht und zum kollektiven Arbeitsrecht unter besonderer Berücksichtigung der Anforderungen von Krankenhauseinrichtungen.

1.2 Theoretische Ansätze der Personalwirtschaft

1.2.1 Strukturierung der theoretischen Zugänge

In diesem Kapitel sollen die verschiedenen theoretischen Zugänge zur Personalwirtschaft dargestellt werden, da sich Praxis und Theorie bedingen. Dabei können die Übergänge zwischen den Theoriefamilien mit ihren Ansätzen fließend sein und es bestehen unterschiedlichste Verknüpfungen (z. B. Organisations- und Entscheidungstheorie, Entscheidungstheorie und Systemtheorie, Führungstheorie und Systemtheorie, Gruppentheorien und Koalitionstheorien).

Zum historischen Verständnis der personalwirtschaftlichen Fundierung tragen die sog. frühen Ansätze bei. Hierunter werden organisationstheoretische Vorläufer und betriebswirtschaftliche Ansätze gefasst, die vor der Entstehung der Teildisziplin »Personal« entstanden sind.

Die sozio-emotionale Ebene der Personalwirtschaft kommt in verhaltenswissenschaftlichen Ansätzen zum Ausdruck. Das soziale Handeln des einzelnen Mitarbeiters, von Gruppen und Organisationen steht im Mittelpunkt dieser Perspektive mit den dazugehörigen Theorien und empirischen Befunden (Ridder 2015; Staehle 1999, u. a.). Sie sollen, mit Blick auf den ökonomischen Zweck von Unternehmen, Aussagen zur Verhaltenssteuerung ermöglichen (Ridder 2015).

Die zweite große Theorieschule neben den Verhaltenswissenschaften mit Relevanz für die Personalwirtschaft ist die Ökonomie mit ihren institutionenökonomischen Ansätzen (z. B. Oechsler und Paul 2015; Ridder 2015; Weber 1996). Einen engen Bezug zur Ökonomie haben auch die ressourcenorientierten Ansätze der Personalwirtschaft und des Personalmanagements, die ebenfalls beleuchtet werden.

Die systemtheoretische Perspektive wählt einen ähnlich abstrakten Zugang zur Lösung personalwirtschaftlicher Probleme wie die Ökonomie: Es geht nicht um individuelle Verhaltensweisen und dahinterliegende Absichten, sondern vorrangig um allgemeine Gesetzmäßigkeiten des sozialen Systems der Unternehmung (Mayrhofer 1996). Wertvoll sind systemtheoretische Ansätze insbesondere als Gestaltungsansatz, weil sie den Objektbereich der Personalwirtschaft und des Personalmanagements durch einen Bezugsrahmen strukturieren können und dadurch eine systematische Analyse der Zusammenhänge innerhalb des Systems und systemübergreifend möglich werden (Zapp 2004; Zapp et al. 2014; Bleicher 2011; Ulrich 1970).

Richtungsweisend für die Personalwirtschaft sind ferner politikorientierte Ansätze, da sie die Gegensätzlichkeit von Interessen im Kontext von Personal und Arbeit thematisieren (Oechsler und Paul 2015). Aus ihnen heraus hat sich der Schwerpunkt der Personalpolitik entwickelt, dessen strategische Ausrichtung eine der wichtigsten Fragestellungen der Personalwirtschaft darstellt (Krell 1996; Wächter 1992).

Als weitere wichtige Ansätze mit Bezug zur Personalwirtschaft werden schließlich das strategische Human Resource Management und die

Strukturierungstheorie thematisiert, da sie – auf ganz unterschiedliche Art und Weise – einen Integrationscharakter aufweisen. Das Human Resource Management soll als Gestaltungsansatz die Integration von Unternehmensstrategie und Personalpolitik leisten (Hentze und Kammel 2001). Die Strukturierungstheorie versucht als Grundlagentheorie eine Verbindung zwischen den subjektiven Handlungswissenschaften und den objektiven Systemwissenschaften herzustellen – also vereinfacht ausgedrückt zwischen Mensch und System oder zwischen sach-rationaler und sozio-emotionaler Ebene.

Tabelle 1.2 gibt einen Überblick über die Ansätze mit grundlegender Bedeutung für das Verständnis der Personalwirtschaft, die nachfolgend vertieft betrachtet werden sollen. Innerhalb der jeweiligen Punkte erfolgt eine knappe theoretische Darstellung der Kerninhalte und ihres Erklärungsbeitrags bzw. ihrer Bedeutung für die gegenwärtige Personalwirtschaft und Managementpraxis. Für eine ausführliche Betrachtung wird neben der Originalliteratur auf die Publikationen von Ridder 2015, Oechsler und Paul 2015, Scholz 2014, Weibler und Wald 2004, Hentze und Kammel 2001, Wolff und Lazear 2001, Schanz 2000, Staehle 1999 und Weber 1996 verwiesen.

Tab. 1.2: Überblick über Theorien und Ansätze mit Bezug zur Personalwirtschaft

Theriefamilien	(Teil-)Theorien und Ansätze
Frühe Ansätze/Vorläufer	<ul style="list-style-type: none"> • Bürokratie-Ansatz • Administrativer Ansatz • Scientific Management • Human-Relations-Bewegung • Gemeinschaftsorientierter Ansatz • Faktortheoretischer Ansatz • Entscheidungstheoretischer Ansatz
Verhaltenswissenschaftliche Ansätze	<ul style="list-style-type: none"> • Verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie • Verhaltenswissenschaftlich situativer Ansatz • Gruppentheorien • Motivationstheorien • Führungstheorien
Ökonomische Ansätze	<ul style="list-style-type: none"> • Verfügungsrechtetheorie • Transaktionskostentheorie • Principal Agent Theorie • Ressourcenorientierter Ansatz
Systemtheoretische Ansätze	<ul style="list-style-type: none"> • Frühere Systemtheorie • Neuere Systemtheorie
Mikropolitische Ansätze	<ul style="list-style-type: none"> • Konflikttheorie • Koalitionstheorie
Weitere Ansätze	<ul style="list-style-type: none"> • Strukturierungstheorie • Human Resource Management

1.2.2 Darstellung der Theriefamilien

Frühe personalwirtschaftliche Ansätze

Als Vorläufer der Personalwirtschaft gelten die Ansätze der klassischen Organisationstheorie

- des Bürokratieansatzes nach Weber,
- des administrativen Ansatzes nach Fayol,
- des Scientific Management nach Taylor

und

- die Human-Relations-Bewegung (z. B. Oechsler und Paul 2015; Hentze und Kammel 2001).

Daneben sind mit

- dem gemeinschaftsorientierten Ansatz nach Nicklisch,
- dem produktionsfaktororientierten Ansatz nach Gutenberg und
- dem entscheidungsorientierten Ansatz nach Heinen

betriebswirtschaftliche Ansätze zu erwähnen, die sich schon vor der Etablierung der Personalwirtschaft in den 1960/1970er Jahren mit dem Faktor Arbeit beschäftigt haben (z. B. Krell 1996).

Bürokratie-Ansatz nach Weber

In seinem Hauptwerk »Wirtschaft und Gesellschaft« (1921) untersucht Weber aus soziologischer Sicht das damals neu aufkommende Phänomen der Bürokratien und die damit verbundenen Effizienzwirkungen, Funktionen und Arbeitsweisen (Oechsler und Paul 2015). Seine Analyse führte zur Effizienzhypothese, die besagt, dass die Bürokratie die effizienteste Organisationsform darstellt (Weber 1972). Die Regeln, nach denen sich Bürokratien und mit ihr die Beamten, Angestellten oder Manager richten, sind »rational gesatz« (Kieser 2014a, S. 54).

Charakteristisch für die bürokratische Organisationsstruktur sind die Merkmale der Arbeitsteilung, der Amtshierarchie, der Regelgebundenheit und der Aktenmäßigkeit (Kieser 2014a). Die praktische Bedeutung der Organisationsform ist begründet in der hohen Stabilität der Strukturen, der Übersichtlichkeit und Berechenbarkeit, der Unabhängigkeit von Einzelpersonen und den ausgedehnten Kontrollmöglichkeiten (Kasper und Heimerl-Wagner 1993). Als Schwäche verweist Weber auf die Gefahr der Entwicklung eines Eigenlebens des bürokratischen Apparats und warnt vor Dysfunktionen wie Starrheit und Entscheidungsschwäche, Ressortdenken sowie Unpersönlichkeit. Einen Ausweg

sieht er darin, an die Spitze der bürokratisch strukturierten Organisation charismatische Führer zu stellen, die dieses »stahlharte Gehäuse« durch ihre Persönlichkeit und Wertevorstellungen verhindern (Kieser 2014a, S. 58).

Webers Idealtyp der Bürokratie ist als ein Instrument anzusehen, mit dem das Verstehen gefördert werden soll. Sein Anliegen war es nicht, die bürokratische Wirklichkeit abzubilden (Kieser 2014a). In der Realität gibt es keinen Einheits-typ der Bürokratie und die Organisationsform ist auch nur unter bestimmten Bedingungen technisch effizient. Daneben gibt es dysfunktionale Wirkungen, die die technische Effizienz beeinträchtigen. Diese Argumente führten schließlich zu Weiterentwicklungen, u. a. wurden sie zur Grundlage des situativen Ansatzes/ Kontingenzansatzes (Kieser 2014a).

Scientific Management nach Taylor

Taylor »verwissenschaftlichte« die Managementlehre. Er leitete aus umfangreichen Zeit- und Bewegungsstudien Regeln ab, die für eine Vielzahl von Unternehmungen umsetzbar waren und führte eine Methode zur Optimierung der Organisation ein (Kieser 2014b). Neben Effizienzsteigerungen wollte Taylor die Konflikte zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern entschärfen. Die Grundsätze des Scientific Management legte Taylor in seinem Grundwerk »The Principles of Scientific Management« (1911) nieder. Die Prinzipien und Methoden werden auch in der heutigen Managementpraxis noch weitergeführt (Oechsler und Paul 2015):

- Prinzip der Trennung von Hand- und Kopfarbeit: Renaissance der Arbeitsteilung in der modernen Produktion
- Pensum und Bonus: Leistungsentgelte und Zielvereinbarungen
- Auslese und Anpassung der Arbeiter: Assessment Center, Bestenauslese, Leistungsdiagnostik, Persönlichkeitstests
- Versöhnung von Arbeitern und Arbeitgebern durch Herrschaft und Experten: REFA²-Studien, Benchmarking, Unternehmensberatungen, Managementkonzepte wie ISO 9000 oder Lean Management

Die wissenschaftliche Betriebsführung löste in den Unternehmungen deutliche Produktivitätssteigerungen aus und führte zu einer Verkürzung der Arbeitszeit und zu Lohnerhöhungen. Einwände gegen den Taylorismus bezogen sich vor allem auf eine mangelnde theoretische Fundierung und auf die Vernachlässigung von sozio-emotionalen Faktoren (Hentze und Kammel 2001).

2 Der Verband für Arbeitsgestaltung, Betriebsorganisation und Unternehmensentwicklung (REFA) ist Deutschlands älteste Organisation für Arbeitsgestaltung, Betriebsorganisation und Unternehmensentwicklung. Zu seinen Aufgaben gehört z. B. die Entwicklung praktikabler Methoden zur Verbesserung der Wirtschaftlichkeit und zur Humanisierung der Arbeit.

Administrativer Ansatz nach Fayol/Klassische Managementlehre

Wenige Jahre nach Taylors Hauptwerk entstand die klassische Managementlehre, die u. a. maßgeblich von Fayol geprägt wurde und sich wie Weber auf die Analyse und Gestaltung der Verwaltungsorganisation bezog und nicht wie Taylor auf die Produktionswirtschaft. In seinem Hauptwerk »Administration industrielle et générale« von 1916 formulierte Fayol 14 Prinzipien, u. a. die »Einheit der Auftragserteilung« und die »Einheit der Leitung«, was ihn zum Begründer des Einliniensystems machte. Noch heute ist die »Fayolsche Brücke« zur Entschärfung der teilweise langen Kommunikationswege dieser Koordinationsform üblich. Sie sieht in bestimmten Fällen den direkten Kontakt zwischen zwei untergeordneten Stellen aus verschiedenen Abteilungen vor (Kasper und Heimerl-Wagner 1993).

Unmittelbar an Fayol knüpften die Arbeiten von Gulick und Urwick (1937) an, die die Grundfunktionen des Managements beschreiben und im Akronym POSDCoRB zusammenfassen: Planung (*planning*), Organisation (*organizing*), Stellenbesetzung (*staffing*), Führung (*directing*), Koordination (*coordinating*), Berichtswesen (*reporting*) und Budgetierung (*budgeting*).

Diese oder ähnliche Funktionslisten bestimmen bis heute die Managementliteratur. Sie werden als »Methoden« in einer Vielzahl von Bestsellern und Fachzeitschriften dargestellt. Hierbei handelt es sich jedoch nicht um wissenschaftlich fundierte Managementmethoden, sondern um eine »Sammlung von relativ einfachen Prinzipien. Sie geben den Führungskräften lediglich Leitbilder an die Hand, d. h. »vereinfachende, bestimmte ›Erfolgsfaktoren‹ in den Vordergrund stellende Beschreibungen guter Praxis« (Kieser 2014b, S. 78; Kieser 1996).

In Deutschland systematisch weiterentwickelt und bearbeitet wurde die klassische Managementlehre von Fayol durch Nordsieck (1931) und später insbesondere von Kosiol (1962) und Grochla (1972) in der Organisationslehre (Wunderer 2011).

Human-Relations-Bewegung

Als historischer Ursprung zur Überwindung der technokratischen Ansätze (Taylorismus) gilt die sog. Human-Relations-Bewegung, deren Anfang in den 1930er Jahren die Hawthorne-Studien unter der Leitung der Harvard-Professoren Mayo (1933) und Roethlisberger/Dickson (1939) begründeten. Das Hauptergebnis der Forschungen bestand darin, dass weniger die objektiven Arbeitsbedingungen (Arbeitszeit, Lohn etc.) als vielmehr die herrschenden sozialen, zwischenmenschlichen Beziehungen (human relations) die Leistungsbereitschaft und Zufriedenheit der Gruppenmitglieder erhöhen. Die Experimente trugen wesentlich dazu bei, traditionelle Vorstellungen über das personale Verhalten in Unternehmungen und über die Möglichkeiten zu ihrer Beeinflussung zu problematisieren (Ackermann und Reber 1981). Als Leitgedanken wurden dabei die äußeren Arbeitsbedingungen und die sozio-emotionalen Aspekte der Zu-

sammenarbeit herausgestellt. Die Auswirkungen der Arbeitsinhalte und -verantwortung (job content) auf die Motivation wurden noch nicht thematisiert; sie wurden erst in den 1960er Jahren durch den sog. Human-Resources-Ansatz in den Vordergrund gestellt (Staehe 1999). Gleichzeitig entstanden aus der Human-Relations-Bewegung neue Forschungsdisziplinen wie die Organisationspsychologie und neue Forschungsfelder, z. B. die Organisationsentwicklung, Gruppen- und Führungstheorien (Oechler und Paul 2015; Kieser 2014b).

Gemeinschaftsorientierter Ansatz nach Nicklisch

Bereits zu Beginn des 20. Jahrhunderts erkannte der Betriebswirt Nicklisch (1920, 1922 und 1932), dass »nicht das Kapital, sondern der Geist der Arbeit die Seele der Unternehmung ist« (1922, S. 56). Im Mittelpunkt seiner Lehre steht die Betriebsgemeinschaft, für die bei Nicklisch Mitbestimmung und Gewinnbeteiligung konstitutiv sind. Er sieht nicht die Gewinnerzielung, sondern die wirtschaftliche Bedarfsdeckung als Aufgabe eines Betriebes an. Krell (1996) spricht von einer frühen verhaltenswissenschaftlichen Öffnung der Betriebswirtschaftslehre (1996), da Nicklisch durch seinen gemeinschaftsorientierten Ansatz die Gestaltung sozial-gerechter Verhältnisse und die Einbindung des Personals in die Organisation zum Ausdruck bringt. Gegenwärtig finden sich Spuren einer »vergemeinschaftenden Personalpolitik« (Krell 1996, S. 22) zum Beispiel im Konzept der Unternehmenskultur.

Faktororientierter Ansatz nach Gutenberg

Im Gegensatz zu Nicklisch ist bei Gutenberg (1951) nicht die Gemeinschaft der Bezugspunkt der Betriebswirtschaftslehre, sondern der Prozess der betrieblichen Leistungserstellung in Form der Faktorkombination. Im Mittelpunkt steht die Produktivitätsbeziehung, d. h. die Korrelation zwischen Faktoreinsatz und Faktorertrag: Gutenberg versteht Unternehmungen als System produktiver Faktoren (Arbeit, Betriebsmittel, Werkstoffe), die so miteinander zu kombinieren sind, dass ein optimales Verhältnis von Faktoreinsatz und Faktorertrag erreicht wird (Produktivität). Die menschliche Arbeit spaltet Gutenberg in eine objektbezogene, ausführende und dispositive, führende Leistung, wobei er nur die Geschäftsleitung (originär dispositiver Faktor) einer näheren Betrachtung unterzieht (Wunderer 2011). Beim Kombinationsprozess sind nach Gutenberg – wie bei anderen Vertretern der technokratisch-rationalistischen Schule – das ökonomische Prinzip und die arbeitsteilige, autoritative und kontrollierende Personalwirtschaft (und Führungsstil) alleinige Grundlage der Gestaltung. Analysen oder Theorien über »menschliches Verhalten« werden in diesem Ansatz ausgeschlossen (Staehe 1999; Wächter 1979; Heinen und Reichwald 1977), weshalb er für die Personalwirtschaft z. B. von Staehe verworfen wird. Auch aus moralischer Sicht spricht nach Staehe (1975) einiges gegen den Ansatz: Zum einen entspricht das Menschenbild einem »Zwei-Klassen-Modell«, zum anderen ist die formale Gleichstellung von Mensch und Sache »inakzeptabel« (1975, S. 716f.).