

Kompendium der Humankapitalwirtschaft

Teil II: Humankapitalmanagement, Band 2

Gregor Bräutigam

Personalmanagement

Profitbeziehung – Konzeptionsaufbau – Funktionsablauf

Wie durch wissensbasiertes Kollektivmanagement
Humankapital die betriebliche Leistung optimiert

Shaker Verlag
Aachen 2010

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

Copyright Shaker Verlag 2010

Alle Rechte, auch das des auszugsweisen Nachdruckes, der auszugsweisen oder vollständigen Wiedergabe, der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen und der Übersetzung, vorbehalten.

Printed in Germany.

ISBN 978-3-8322-9449-6

Shaker Verlag GmbH • Postfach 101818 • 52018 Aachen
Telefon: 02407 / 95 96 - 0 • Telefax: 02407 / 95 96 - 9
Internet: www.shaker.de • E-Mail: info@shaker.de

Vorwort:

„Personal als Studienfach anzubieten ist immer auch mit dem Umstand verbunden, dass es sich um ein interdisziplinäres Fachgebiet handelt: Es erstreckt sich auf die Wirtschaftswissenschaften, die Psychologie, die Rechts- und die Erziehungswissenschaften. Hinzu kommt, dass letztlich jeder Mitarbeiter und jede Führungskraft in Personalprozesse eingebunden ist“ (Wagner 2009, 1). Soweit die aktuelle Feststellung des Herausgebers und Chefredakteurs einer renommierten Personal-Fachzeitschrift.

Danach darf von einer Abhandlung zum Personalmanagement sowohl wissenschaftliche Perspektivenvielfalt erwartet werden wie auch Nähe zum betrieblichen Alltagsgeschäft. Beiden Erwartungen gleichermaßen nachzukommen ist freilich im Rahmen einer in sich abgeschlossenen Ausarbeitung allein kaum zu bewerkstelligen (vgl. Breisig 2005, 18ff; Kolb 2008, 13f).

Unter diesen Vorzeichen entstand in den vergangenen Jahren ein Kompendium der Humankapitalwirtschaft, zu dem die vorliegende Schrift nun den Abschlussband liefert. Das hierzu grundlegende breite Wissensfundament wurde in seinen Umrissen bereits im vorausgegangenen erkenntnisorientierten Teil I des Kompendiums („Humankapital-System“) angelegt. Auf die dort dargestellten interdisziplinären Forschungserkenntnisse zur Verhaltens-, Kultur- und Arbeitsmarktökonomie werden die folgenden Ausführungen systematisch zurückgreifen.

Zugleich verkörpert die vorliegende Schrift Band 2 zum anwendungsorientierten Teil II des Kompendiums („Humankapital-Management“). Sie knüpft an die Ratgebungen zum „Selbstmanagement“ (Band 1) und ergänzt, inhaltlich voranschreitend, die individualen Praxisempfehlungen um betriebsbezogene Verfahrensvorschläge für das Management von Kollektiven.

Das komplette Veröffentlichungsprogramm präsentiert sich somit wie folgt:

Kompodium der Humankapitalwirtschaft

Teil I: Humankapitalsystem (Erkenntnisteil)

Band 1: Verhaltensökonomie:

Wie natürliche Eigeninteressen
die Kernaussrichtung des Humankapitals vorgeben.

Band 2: Kulturökonomie:

Wie gesellschaftliche Verhaltensmuster
die Ausprägung des Humankapitals beeinflussen.

Band 3: Arbeitsmarktökonomie:

Wie politische Machtverhältnisse
den Wettbewerbsrahmen des Humankapitals bestimmen.

Teil II: Humankapitalmanagement (Anwendungsteil)

Band 1: Selbstmanagement:

Wie durch wissensbasiertes Individualmanagement
Humankapital die persönliche Erfüllung optimiert.

Band 2: Personalmanagement:

Wie durch wissensbasiertes Kollektivmanagement
Humankapital die betriebliche Leistung optimiert.

Zum vertieften Verständnis und zur mentalen Einordnung von erkenntnis- wie auch anwendungsorientierten Ausarbeitungen empfiehlt sich regelmäßig die Vergegenwärtigung der jeweiligen Autorenperspektive. Das Konzept und die Argumentation der vorliegenden Schrift sind geprägt vom wissenschaftlichen und unternehmerischen Erfahrungsspektrum des Verfassers: Bankkaufmann, promovierter Diplom-Kaufmann, Karriere in der führenden deutschen Großbank (Kundenmanagement, nationales/internationales Personalmanagement), seit nahezu zwanzig Jahren Professor für Personalwesen an der Fachhochschule Düsseldorf, seit mehr als dreißig Jahren freiberuflicher ökonomischer Berater und Dozent in unterschiedlichsten Institutionen und Funktionsebenen.

Die während dieser Zeit in der Hochschullandschaft verbreitete akademische Personallehre präsentiert sich kaum ökonomisch ambitioniert. Zwar tendieren einzelne Werke zu unternehmerischer Praxisorientierung. Eine aktuelle Durchsicht der Basisliteratur indessen vermittelt eher den Eindruck von Arbeitnehmerhuldigung. Vertreten wird vielfach explizit eine gesellschaftsmoralisch begründete Ansprüchlichkeit des Mitarbeiters bzw. des Personalkollektivs, die implizit dem kapitalbestimmten Gewinnanspruch zuwiderläuft. Belobigt werden die hiesigen gesetzlichen Sozialnormen (Kündigungsschutz, Mitbestimmung u.ä.). Dass diese auf der Welt allein stehen, weil kein freiheitliches ausländisches Gemeinwesen den Unternehmen derartig kostenträchtige und entscheidungsbeschneidende Lasten aufbürden mag, wird zumeist verschwiegen bzw. vernebelt. Auch, dass überhöhte Personalkosten Stellenabbau und Arbeitsplatzverlagerung vorantreiben, bleibt vielfach abgedunkelt.

Eine solche Unterbelichtung der wirtschaftlichen Zusammenhänge ist insbesondere zu beklagen angesichts der Dynamik, mit welcher die Globalisierung in Niedriglohnländern Zuwächse und in Hochlohnländern Einbußen generiert. Möglicherweise vergrätzt dieser ökonomische Niveau-Ausgleich nicht nur die deutsche „Arbeitnehmergesellschaft“ (Miegel 2002, 192). Vielleicht provoziert er Abwehrhaltungen auch bei jenen Leitfiguren, die vorgeben, der Zukunftsgeneration Entfaltungsperspektiven aufzeigen zu wollen. Eine Anpassung der Personallehre an den global einzigartigen hiesigen Sozialanspruch freilich leitet in die Irre: Erstens, weil dieser Anspruch kulturprotektionistisch daherkommt; er spiegelt einen deutschen „Sozialnationalismus“ (Baader 2005, 14; Sloterdijk, zit. n. Schnaas 2005, 24), der sich moralisch erhebt über die Genügsamkeit ausländischer Arbeitskulturen (etwa so, als seien deren Standards menschenunwürdig). Zweitens, weil die Pflege global abseitiger Ansprüche mental wegführt vom realistischen Leistungsdenken und damit von internationaler Wettbewerbstauglichkeit – hin zum romantischen Versorgungsdenken und damit zu nationaler Planwirtschaftsträumerie (vgl. Bräutigam 2006, 117-129, 168-194 u. 223-235; Zöllner/Loritz/Hergenröder 2008, V).

Gegen solcherart ideologisch durchtränkte Irreleitung stellt die vorliegende Ausarbeitung den wissenschaftlich fundierten, ökonomischen Ansatz. Dieser widersteht einer Anbiederung an den politisch korrekten Zeitgeist, welcher das Privatunternehmen in den Dienst der Gesellschaftspolitik zu nehmen versucht, auf dass von Funktionärshand umverteilt werde, was das risikotragende Individuum aus seiner Kapitalinvestition erwirtschaftet.

Es ist irrational anzunehmen, der normale Unternehmer riskiere gerne sein Kapital, indem er sich per „Mitbestimmung“ einfrieden lässt bzw. er führe nach erfolgreicher Multiplikation seiner Investitionswerte deren Früchte gerne der Fremdverteilung zu. Empirisch beobachtbar ist das Gegenteil: Je schärfer ein Investor die Begrenzung seiner Entscheidungsfreiheit empfindet, desto geringer ist seine Profitzuversicht, desto eher verlagert er sein Engagement, womöglich an eigentümerfreundlichere Standorte (vgl. *Bräutigam* 2004, 21-27, 59f; 65-71, 84ff, 133-140 u. 152-160).

Dieser Realitätsvorgabe folgend entwickeln die nachstehenden Ausführungen Handlungsempfehlungen für ein Personalmanagement im Wettbewerbszusammenhang, in dessen Zielfokus keineswegs politisch geschürte arbeitnehmerdienliche Befindensansprüche stehen, sondern zuvorderst investitions- und kapitalbeherrschte Ansprüche auf Rendite und Gewinn.

So verstanden umschließt unternehmerisches Personalmanagement nicht zuletzt auch die professionelle Förderung des betrieblichen Leistungspotentials im Wege der Entwicklung von ökonomisch zuträglichem Humankapital. In diesem Kontext gebührt ein besonderer Dank dem landesweit renommierten Fortbildungsexperten *Helmut M. Weiland*. Als wegbereitender Mentor des Verfassers hat er mit seinem persönlichen Engagement originären Anteil sowohl an der grundlegenden Idee zum Kompendium der Humankapitalwirtschaft wie auch am Gedankengut der vorliegenden Schrift.

Gregor Bräutigam

Abkürzungsverzeichnis:

Abb.	Abbildung(en)
Aufl.	Auflage(n)
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
DW	Die Welt
etc.	et cetera
f	folgende
FA	Frankfurter Allgemeine
ff	fortfolgende
HB	Handelsblatt
Hrsg.	Herausgeber
IW	Informationsdienst des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln
JF	Junge Freiheit
JK	(Junge) Karriere
KR	Kölnische Rundschau
Nr.	Nummer(n)
NZ	Neue Zürcher Zeitung
o.ä.	oder ähnliche(s)
o.S.	ohne Seitenangabe(n)
PF	Personalführung (Zeitschrift)
PL	Personal (Zeitschrift)

PW	Personalwirtschaft (Zeitschrift)
S.	Seite(n)
Sp.	Spalte(n)
u.	und
u.a.	und andere(s)
u.ä.	und ähnliche(s)
UG	Unternehmen und Gesellschaft
usw.	und so weiter
vgl.	vergleiche
vs.	versus
WS	Welt am Sonntag
WU	Wirtschaft und Unterricht
WW	Wirtschaftswoche
z.B.	zum Beispiel
zit. n.	zitiert nach
ZM	Zeitschrift für Management
z.T.	zum Teil

Inhaltsverzeichnis:

1. Profitantrieb	11
1.1 Antriebswurzelung	12
1.1.1 Nutzenstreben	13
1.1.1.1 Wertschöpfungsansätze	13
1.1.1.2 Wertschöpfungsinstrumente	18
1.1.2 Rentabilitätsstreben	22
1.1.2.1 Renditegewinnung	23
1.1.2.2 Renditebeanspruchung	29
1.2 Antriebskonkretisierung	36
1.2.1 Arbeitnehmerinteressen	37
1.2.1.1 Ursprungsbedürfnisse	37
1.2.1.2 Zeitgeistbedürfnisse	47
1.2.2 Arbeitgeberinteressen	52
1.2.2.1 Kalkulationsanforderungen	52
1.2.2.2 Qualitätsanforderungen	58

2. Beziehungsordnung	69
2.1 Kollektivbeziehungen	71
2.1.1 Tarifparteibeziehung	74
2.1.1.1 Tarifgrundlagen	74
2.1.1.2 Tarifverfahren	79
2.1.2 Mitbestimmungsbeziehung	85
2.1.2.1 Unternehmensmitbestimmung	87
2.1.2.2 Betriebsstättenmitbestimmung	89
2.2 Individualbeziehungen	106
2.2.1 Beschützungsbeziehung	106
2.2.1.1 Arbeitsschutzerfordernisse	107
2.2.1.2 Sozialversicherungserfordernisse	126
2.2.2 Vereinbarungsbeziehung	129
2.2.2.1 Vereinbarungsvorgaben	129
2.2.2.2 Vereinbarungsfreiräume	140

3. Konzeptionsaufbau	155
3.1 Konzeptionsdeterminierung	155
3.1.1 Humandeterminanten	156
3.1.1.1 Kreatureigenarten	157
3.1.1.2 Kultureigenarten	172
3.1.2 Sachdeterminanten	183
3.1.2.1 Marktfeldeigenarten	183
3.1.2.2 Unternehmenseigenarten	191
3.2 Konzeptionskonfigurierung	202
3.2.1 Strategiekonfiguration	202
3.2.1.1 Integralstrategien	203
3.2.1.2 Partialstrategien	218
3.2.2 Strukturkonfiguration	222
3.2.2.1 Aufbaustruktur	223
3.2.2.2 Ablaufstruktur	232

4. Funktionsablauf	239
4.1 Humankapitalbereitstellung	239
4.1.1 Personalplanung	239
4.1.1.1 Kategorisieren	240
4.1.1.2 Quantifizieren	245
4.1.2 Personalbeschaffung	250
4.1.2.1 Anwerben	251
4.1.2.2 Auswählen	262
4.2 Humankapitalausschöpfung	275
4.2.1 Personalentwicklung	275
4.2.1.1 Eingliedern	278
4.2.1.2 Einsetzen	282
4.2.2 Personalführung	287
4.2.2.1 Wegweisen	288
4.2.2.2 Begleiten	302
Quellenverzeichnis	317