





**Prof. Dr. Jean-Paul Thommen**

# **Personalmanagement**

**Eine Einführung in das Human Resource Management**

2., aktualisierte Auflage

**Ein Modul der  
Managementorientierten  
Betriebswirtschaftslehre**

*Versus · Zürich*

Die Texte in diesem Buch sind folgenden Werken entnommen:

- Jean-Paul Thommen: *Betriebswirtschaft und Management*, 10. Auflage, ISBN 978-3-03909-288-8, Versus Verlag, Zürich 2016
- Jean-Paul Thommen: *Repetitorium Managementorientierte Betriebswirtschaftslehre*, 2. Auflage, ISBN 978-3-03909-057-0, Versus Verlag, Zürich 2007
- Jean-Paul Thommen und Daniela Peterhoff: *Multiple-Choice-Aufgaben zur Managementorientierten Betriebswirtschaftslehre*, 2. Auflage, ISBN 978-3-03909-026-6, Versus Verlag, Zürich 2008

---

#### 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.

Das Werk einschliesslich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2016 Versus Verlag AG, Zürich

Weitere Informationen zu Büchern aus dem Versus Verlag unter [www.versus.ch](http://www.versus.ch)

*Umschlagbild:* Harald Goldhahn  
*Satz und Herstellung:* Versus Verlag · Zürich

ISBN 978-3-03909-717-3 (PDF)

# Zu diesem Buch

Es haben sich wohl viele Studierende und Dozenten gewünscht, «der Thommen» wäre nicht so dick. Damit meinen sie natürlich nicht die Leibesfülle des Autors Jean-Paul Thommen, sondern den Umfang seines Standardwerks der Betriebswirtschaftslehre. Das Buch ist inzwischen für eine ganze Generation von BWL-Lernenden zum Synonym für Betriebswirtschaftslehre geworden. «Schau mal im <Thommen> nach» ist ein Rat, den auch nach der Ausbildung Führungskräfte und Sachbearbeiter im Berufsalltag erteilen und befolgen, weil sie dann sicher sein können, für eine Vielzahl betrieblicher Fragestellungen die wichtigsten Methoden, Instrumente und Konzepte ausführlich und gut verständlich präsentiert zu bekommen. Nicht in jedem Ausbildungsgang oder in jedem Berufsumfeld sind aber alle Teilgebiete des Standardwerks gleich wichtig. Und es gibt auch diejenigen, die sich nur in ein Teilgebiet vertiefen möchten und dabei dennoch auf die Qualität des Standardwerks zählen wollen. Deshalb gibt es nun den «Thommen» in Einzelbänden:

- Wirtschaft, Unternehmen, Management,
- Marketing,
- Material- und Produktionsmanagement,
- Unternehmensfinanzierung,
- Investitionsrechnung und Unternehmensbewertung,
- Personalmanagement,
- Organisation und organisatorischer Wandel,
- Management.

Zusätzlich enthalten diese Bücher noch Repetitionsfragen und Multiple-Choice-Aufgaben:

- Die **Repetitionsfragen** ermöglichen es, die verschiedenen Themen rasch und effizient abfragen und festigen zu können.
- Mit den **Multiple-Choice-Aufgaben** werden nicht nur Begriffe und Inhalte abgefragt, sondern auch das Verständnis für betriebswirtschaftliche Zusammenhänge gefördert.

Repetitionsfragen und insbesondere Multiple-Choice-Aufgaben sind sehr motivierend, da sie ein schnelles Feedback über den eigenen Kenntnisstand geben. Erreichte Lernfortschritte können selbständig und leicht kontrolliert werden. Gemäss den erzielten Fortschritten können dann zukünftige Lernschwerpunkte gelegt werden.

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>Kapitel 1: Grundlagen</b> .....	<b>11</b>
1.1 Der Mensch als Mitglied des Unternehmens .....	11
1.2 Menschenbilder .....	13
1.2.1 Theorie X und Y .....	13
1.2.2 Scientific Management .....	15
1.2.3 Human-Relations-Bewegung .....	17
1.2.4 Anreiz-Beitrags-Theorie (Koalitionstheorie) .....	19
1.3 Personalmanagement .....	21
1.3.1 Aufgaben des Personalmanagements .....	21
1.3.2 Entwicklung des Personalmanagements .....	24
1.4 Unternehmenskultur .....	26
1.4.1 Merkmale der Unternehmenskultur .....	26
1.4.2 Kulturtypen .....	27
1.4.3 Wirkungen von Unternehmenskulturen .....	29
1.4.4 Analyse und Gestaltung der Unternehmenskultur .....	31
1.5 Führungsstil .....	32
1.5.1 Klassifikation von Führungsstilen .....	32
1.5.2 Das Verhaltensgitter (Managerial Grid) von Blake/Mouton ....	36
Repetitionsfragen .....	38

<b>Kapitel 2: Personalbedarfsermittlung</b> .....	<b>39</b>
2.1 Einleitung .....	39
2.2 Ermittlung des quantitativen Personalbedarfs .....	41
2.2.1 Probleme der quantitativen Personalbedarfsermittlung .....	41
2.2.2 Methoden der quantitativen Personalbedarfsermittlung .....	43
2.3 Ermittlung des qualitativen Personalbedarfs .....	44
2.3.1 Arbeitsanalyse .....	44
2.3.2 Stellenbeschreibung .....	45
2.3.3 Anforderungsprofile .....	47
Repetitionsfragen .....	49
<b>Kapitel 3: Personalbeschaffung</b> .....	<b>51</b>
3.1 Einleitung .....	51
3.2 Personalwerbung .....	52
3.3 Personalauswahl .....	54
3.3.1 Beurteilungsverfahren .....	54
3.3.2 Auswahlmethoden .....	56
3.3.2.1 Bewerbungsunterlagen .....	56
3.3.2.2 Interview .....	57
3.3.2.3 Testverfahren .....	57
3.3.2.4 Assessment Center .....	59
Repetitionsfragen .....	60
<b>Kapitel 4: Personaleinsatz</b> .....	<b>61</b>
4.1 Einleitung .....	61
4.2 Personaleinführung und Personaleinarbeitung .....	62
4.3 Zuordnung von Arbeitskräften und Arbeitsplätzen .....	63
4.4 Anpassung der Arbeit und Arbeitsbedingungen an den Menschen .....	63
4.4.1 Arbeitsteilung .....	64
4.4.2 Arbeitsplatzgestaltung .....	66
4.4.3 Arbeitszeitgestaltung und Pausenregelung .....	68
Repetitionsfragen .....	70

---

<b>Kapitel 5: Personalmotivation und -honorierung</b> .....	<b>71</b>
5.1 Einleitung .....	71
5.2 Motivationstheorien .....	73
5.2.1 Motivationstheorie von Maslow .....	73
5.2.2 Motivationstheorie von Herzberg .....	74
5.3 Monetäre Anreize .....	76
5.3.1 Lohn und Lohngerechtigkeit .....	76
5.3.2 Arbeitsbewertung .....	78
5.3.2.1 Begriff und Arten der Arbeitsbewertung .....	78
5.3.2.2 Lohnsatzdifferenzierung .....	83
5.3.3 Leistungsbewertung .....	84
5.3.4 Traditionelle Lohnformen .....	85
5.3.4.1 Zeitlohn .....	85
5.3.4.2 Akkordlohn .....	86
5.3.4.3 Prämienlohn .....	89
5.3.5 Moderne Formen leistungsabhängiger Vergütung .....	89
5.3.5.1 Varianten der Leistungsvergütung .....	90
5.3.5.2 Erfolgsbeteiligung .....	92
5.3.5.3 Kapitalbeteiligung .....	92
5.3.6 Betriebliche Sozialleistungen .....	93
5.3.7 Betriebliches Vorschlagswesen .....	95
5.4 Nichtmonetäre Anreize .....	98
5.4.1 Überblick .....	98
5.4.2 Gruppenmitgliedschaft .....	98
Repetitionsfragen .....	100
<b>Kapitel 6: Personalentwicklung</b> .....	<b>101</b>
6.1 Einleitung .....	101
6.2 Laufbahnplanung (Karriereplanung) .....	102
6.3 Aus- und Weiterbildung .....	104
6.4 Coaching .....	106
Repetitionsfragen .....	108
<b>Kapitel 7: Personalfreistellung</b> .....	<b>109</b>
7.1 Funktion und Ursachen der Personalfreistellung .....	109
7.2 Personalfreistellungsmassnahmen .....	111
7.2.1 Änderung bestehender Arbeitsverhältnisse .....	112
7.2.2 Beendigung eines bestehenden Arbeitsverhältnisses .....	113
Repetitionsfragen .....	114

---

<b>Multiple-Choice-Aufgaben</b> .....	<b>115</b>
<b>Literaturverzeichnis</b> .....	<b>133</b>
<b>Stichwortverzeichnis</b> .....	<b>135</b>
<b>Der Autor</b> .....	<b>141</b>

# Kapitel 1

# Grundlagen

---

## 1.1 Der Mensch als Mitglied des Unternehmens

---

Menschen als Mitarbeiter eines Unternehmens bilden zusammen mit den Potenzialfaktoren (Betriebsmittel) diejenigen Produktionsfaktoren, welche die dauerhaft nutzbaren, produktiv tätigen Elemente eines Unternehmens darstellen. Nach Ulrich (1970, S. 246f.) unterscheidet sich der Mensch aber trotz dieser Gemeinsamkeit in vielerlei Hinsicht von den sachlich-maschinellen Betriebsmitteln:

- Der Mensch trägt als Lebewesen einen Sinn in sich selbst und ist nicht nur Mittel zum Zweck. Er weist einen Selbstwert auf und stellt Anforderungen an seine Umwelt.
- Der Mensch ist nur teilweise in das Unternehmen einbezogen. Sein Dasein beschränkt sich nicht nur auf seine Funktion im Unternehmenszusammenhang, vielmehr ist er in mannigfaltige soziale Kontakte eingebunden.
- Der Mensch ist selbsttätig, mit Denkvermögen, Initiative und Willen ausgestattet. Deshalb ist er nicht nur passives Objekt, sondern Träger von selbstständigen und sinnhaften Handlungen.
- Der Mensch weist eine sehr grosse Varietät seines möglichen Verhaltens auf und ist daher in vielen Bereichen des Unternehmens einsetzbar.
- Die Leistungsabgabe des Menschen ist nicht nur von seiner körperlichen Konstitution und physischen Umgebung, sondern ebenso von seinem Willen und seinen psychischen Fähigkeiten (Veranlagungen) abhängig. Die Leistungsabgabe ist deshalb veränderlich. Zwar kann sie von den Organen des Unternehmens beeinflusst, aber nie vollständig beherrscht werden.

- Der Mensch kann durch das Unternehmen nicht gekauft werden. Er stellt lediglich seine Arbeitskraft gegen periodisches Entgelt zur Verfügung. Er ist damit wesentlich an personalpolitischen Entscheidungen wie Eintritt, Einsatz und Austritt mitbeteiligt.
- Der Mensch tritt dem Unternehmen nicht nur als Individuum, sondern gleichzeitig als soziales Wesen entgegen. Diese soziale Dimension des Menschen führt dazu, dass er sich im Unternehmen Gruppen anschliesst, innerhalb derer die Menschen ihr Verhalten gegenseitig beeinflussen.

Dieser Überblick zeigt, dass bei der Behandlung des «Produktionsfaktors Mensch» andere Entscheidungskriterien und Entscheidungslogiken anzuwenden sind, als dies zum Beispiel für die Beschaffung, die Verwaltung und den Einsatz von technischen Anlagen oder Werkstoffen der Fall ist. Als Einsatzfaktoren benötigt das Unternehmen zwar Arbeitskräfte in bestimmter Qualität und Menge, was es aber bekommt, sind Menschen mit individuellen Motivationen, mit eigenem Willen und mit verschiedenartigen Ansprüchen. Das Unternehmen stellt ein soziales Beziehungsgefüge dar, aufgebaut aus Individuen und Menschengruppen. In statischer Betrachtung entsteht ein Netz zwischenmenschlicher Beziehungen, in dynamischer ein Komplex von sich verändernden Beziehungen und Interaktionen zwischen den Menschen.

Da die Aktivitäten des Unternehmens von Menschen gestaltet und gelenkt werden, kann das Unternehmensgeschehen ohne das Erfassen menschlichen Verhaltens gar nicht verstanden werden. Dies führt dazu, dass in der Betriebswirtschaftslehre viele Erkenntnisse aus anderen Wissenschaften, in denen ausschliesslich der Mensch im Vordergrund steht, Eingang gefunden haben. Diese können summarisch als Verhaltenswissenschaften bezeichnet werden, denen vor allem Disziplinen wie die Psychologie, die Soziologie und die Pädagogik sowie die verschiedenen Spezialgebiete dieser Richtungen zugeordnet werden.

Aussagen über den Menschen liegen meistens Vorstellungen über den allgemeinen Charakter von Menschen zugrunde. Auch in der Betriebswirtschaftslehre ist zu beobachten, dass Annahmen über die menschliche Natur zu bestimmten Aussagen, Systematisierungen, Prognosen und sogar Gestaltungsempfehlungen geführt haben. Um so wichtiger ist es deshalb, sich dieser grundsätzlichen Wertvorstellungen bewusst zu sein. Diese Grundannahmen über das Wesen des Menschen sind stark durch gesellschaftliche Werte geprägt und unterliegen einem ständigen Wandel. Im Folgenden sollen einige dieser Menschenbilder dargestellt werden, wie sie in der Literatur anzutreffen sind.

<b>1.2</b>	<b>Menschenbilder</b>
<b>1.2.1</b>	<b>Theorie X und Y</b>

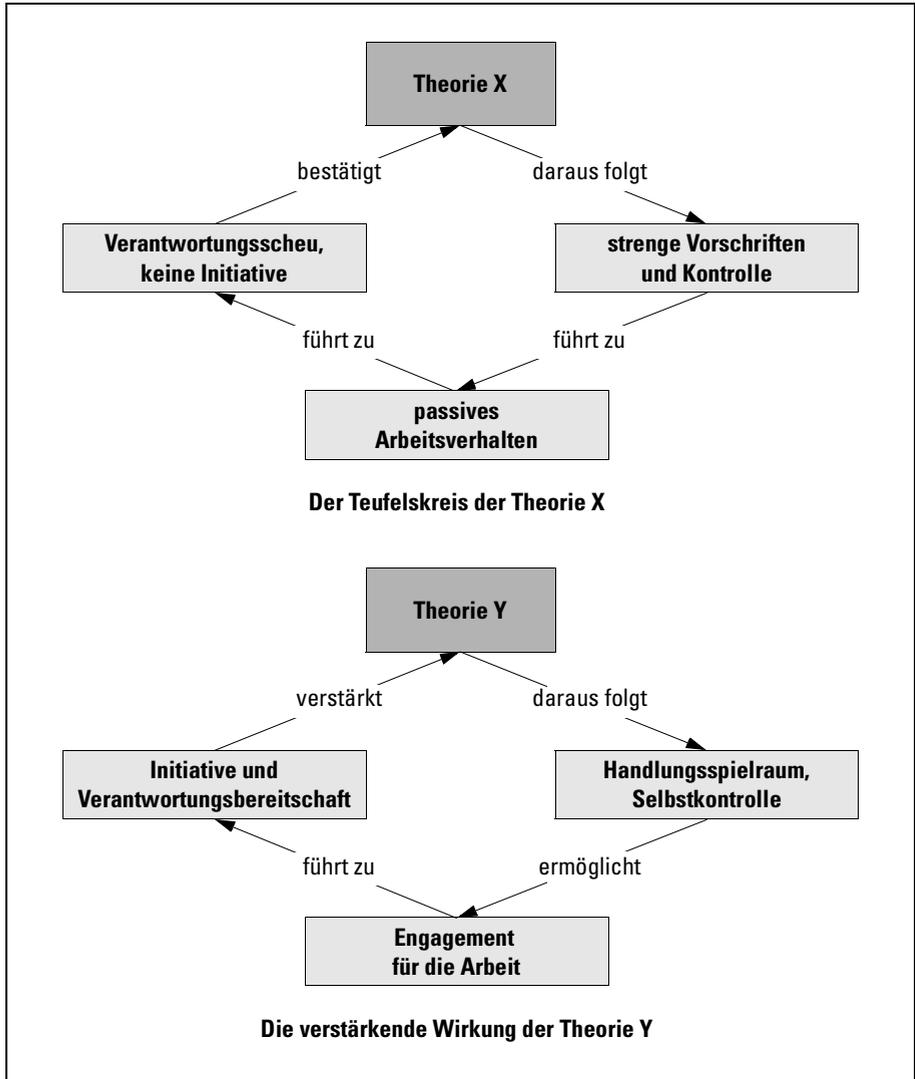
Gerade im Personalbereich, aber auch in anderen Bereichen des Unternehmens, spielen bei der Betrachtung betriebswirtschaftlicher Entscheidungen die Grundannahmen über die menschliche Natur eine grosse Rolle. Diese Grundannahmen über den Menschen und insbesondere seine Motivierbarkeit drücken sich in einem bestimmten Menschenbild aus.

Der amerikanische Unternehmensberater **Douglas McGregor** hat in den 1950er Jahren grundlegende Annahmen, die von Führungskräften über die Natur des Menschen gemacht wurden, gesammelt und die Auswirkungen dieser Annahmen auf das Führungsverhalten sowie das Verhalten und die Leistung der Mitarbeiter untersucht. Ausgehend von der Überzeugung, dass wirtschaftliche Ineffizienz dadurch hervorgerufen wird, dass die Mitarbeiter nur unzulänglich ihre Bedürfnisse befriedigen und ihre Ziele verwirklichen können, hat McGregor (1970) zwei idealtypische Theorien in Bezug auf das Menschenbild formuliert.

McGregor hält die traditionellen Ansichten der herkömmlichen Managementlehren über Führung und Leistung für Vorurteile. Er bezeichnet diese Vorstellungen als **Theorie X**, welche nach Greif (1983, S. 61f.) die folgenden Aussagen über die Natur des Menschen beinhaltet:

- Der Durchschnittsmensch hat eine angeborene Abneigung gegen Arbeit und versucht ihr aus dem Weg zu gehen, wo er nur kann.
- Weil der Mensch durch Arbeitsunlust gekennzeichnet ist, muss er zumeist gezwungen, gelenkt, geführt und mit Strafe bedroht werden, um ihn mit Nachdruck dazu zu bewegen, das vom Unternehmen gesetzte Soll zu erreichen.
- Der Durchschnittsmensch zieht es vor, an die Hand genommen zu werden, möchte sich vor Verantwortung drücken, besitzt verhältnismässig wenig Ehrgeiz und ist vor allem auf Sicherheit ausgerichtet.

Begreift ein Vorgesetzter den Menschen und damit seine Mitarbeiter (wobei er in der Regel sich selbst davon ausnimmt) in dieser Weise, so leitet er für sich daraus ein bestimmtes Vorgesetztenverhalten ab: Er wird der direkten Anordnung und Kontrolle vermehrt Aufmerksamkeit widmen und um eine Arbeits- und Organisationsgestaltung bemüht sein, die an den Mitarbeiter möglichst geringe Anforderungen stellt. Die in der Theorie X angelegten Vorurteile führen zu einem Führungsverhalten mit Betonung von Autorität und Kontrolle. Dabei handelt es sich aber nach McGregor um eine Verkehrung von Ursache und Wirkung. Gibt man den Mitarbeitern wenig oder gar keine Möglichkeiten, ihre Fähigkeiten einzusetzen und weiterzuentwickeln und besteht nur wenig Möglichkeit, Verantwortung tatsächlich wahrzunehmen, dann werden die Menschen in der Tat solche Verhaltensweisen an den Tag legen, die das Menschenbild des Vorgesetzten be-



▲ Abb. 1 Theorie X und Theorie Y (Ulich u.a. 1983, S. 18f.)

stäten. Der Führungsstil hat damit scheinbar seine Bestätigung gefunden, der Teufelskreis hat sich geschlossen, wie ◀ Abb. 1 graphisch veranschaulicht.

Als Alternativhypothese formulierte McGregor die **Theorie Y**, die – auf der Grundlage der Motivations- und Persönlichkeitstheorie des humanistischen Psychologen Abraham Maslow entwickelt<sup>1</sup> – folgende grundlegenden Annahmen enthält (McGregor 1970, S. 61f.):

<sup>1</sup> Vgl. Kapitel 5, Abschnitt 5.2.1 «Motivationstheorie von Maslow».

- Die Verausgabung durch körperliche und geistige Anstrengung beim Arbeiten kann als ebenso natürlich gelten wie Spiel oder Ruhe.
- Von anderen überwacht und mit Strafe bedroht zu werden ist nicht das einzige Mittel, jemanden zu bewegen, sich für die Ziele des Unternehmens einzusetzen. Zugunsten von Zielen, denen er sich verpflichtet fühlt, wird sich der Mensch der Selbstdisziplin und Selbstkontrolle unterwerfen.
- Wie sehr er sich Zielen verpflichtet fühlt, ist eine Funktion der Belohnung, die mit dem Erreichen dieser Ziele verbunden ist.
- Der Durchschnittsmensch lernt, bei geeigneten Bedingungen Verantwortung nicht nur zu übernehmen, sondern sogar zu suchen.
- Die Anlage zu einem verhältnismässig hohen Grad an Vorstellungskraft, Urteilsvermögen und Erfindungsgabe für die Lösung organisatorischer Probleme ist in der Bevölkerung weit verbreitet und nicht nur vereinzelt anzutreffen.
- Unter den Bedingungen des modernen industriellen Lebens ist das Vermögen an Verstandeskräften, über das der Durchschnittsmensch verfügt, nur zum Teil ausgenutzt.

Gehört zu den grundlegenden Einstellungen des Vorgesetzten das Menschenbild Y, so wird er seinen Mitarbeitern auch einen Freiraum zur selbstständigen Gestaltung zugestehen, sie in Entscheidungsprozesse einbeziehen und eine Arbeits- und Organisationsgestaltung anstreben, die Initiative und Engagement der Mitarbeiter ermöglicht. Auch in diesem Fall kann beobachtet werden, dass sich der gewählte Führungsstil selbst bestätigt. Der entsprechende Wirkungszusammenhang wird in ◀ Abb. 1 festgehalten.

<b>1.2.2</b>	<b>Scientific Management</b>
--------------	------------------------------

Als Begründer des Scientific Managements wird der Ingenieur **Frederick W. Taylor** bezeichnet, der die weltweite Rationalisierungsbewegung auslöste, die bis heute nicht abgeschlossen ist und deren produktivitätssteigernde Wirkung trotz aller negativen Effekte nicht bestritten werden kann. Die Anfänge einer systematischen Wissenssammlung über Organisation und Management sind grundsätzlich eng verbunden mit der industriellen Revolution gegen Ende des 19. Jahrhunderts. Sie bedeutet die weitgehende Mechanisierung der Produktion in Grossbetrieben, die Ablösung traditioneller handwerklicher Fertigung durch angelegerte monotone Routinetätigkeiten, einen grossen Angebotsüberschuss am Arbeitsmarkt mit Löhnen auf der Höhe des Existenzminimums und das Fehlen jeglicher sozialer Sicherheit. Dem entsprach ein Menschenbild, das den Menschen

- als billigen Produktionsfaktor (instrumentaler Aspekt),
- ohne höhere Bedürfnisse (motivationaler Aspekt) und
- mit streng rationalem Verhalten eines «homo oeconomicus» (rationaler Aspekt) betrachtete. (Hill u. a. 1998, S. 408)