

FBS-Schriftenreihe

Band 52

**Herausforderungen an das  
Personalmanagement in Gegenwart  
und Zukunft**

**Personal-Kolloquium am 13. Dezember 1996**

**an der**

**Universität Mannheim**

Prof. Dr. Dres. h.c. Eduard Gaugler

Prof. Dr. Walter A. Oechsler

(Hrsg.)

Forschungsstelle für Betriebswirtschaft und Sozialpraxis e.V.

Mannheim 1997

<b>THESEN ZUR PODIUMSDISKUSSION "HERAUSFORDERUNGEN AN DAS PERSONALMANAGEMENT IN GEGENWART UND ZUKUNFT" DES PERSONALKOLLOQUIUMS AM 13. DEZEMBER 1996</b> (PROF. DR. ALFRED KIESER)	<b>79</b>
<b>ANMERKUNGEN ZU DEN HERAUSFORDERUNGEN AN DAS PERSONALMANAGEMENT IN GEGENWART UND ZUKUNFT</b> (PROF. DR. WOLFGANG WEBER)	<b>83</b>
<b>ZUSAMMENFASSUNG DER PODIUMSDISKUSSION: „HERAUSFORDERUNGEN AN DAS PERSONALMANAGEMENT IN GEGENWART UND ZUKUNFT“</b> (DIPL.-KFM. GABRIEL WISKEMANN)	<b>91</b>
<b>AUSGEWÄHLTE BUCHVERÖFFENTLICHUNGEN DER HERAUSGEBER</b>	<b>V</b>
<b>FORSCHUNGSARBEITEN DER FBS</b>	<b>XIX</b>

Eduard Gaugler

## Personalmanagement seit dem Ende des Zweiten Weltkriegs

### Inhalt

- 1. Praxis des Personalmanagement**
    - 1.1 Vor dem Zweiten Weltkrieg
    - 1.2 Entwicklungsphasen nach 1945
  - 2. Institutionalisierung des Faches „Personalwesen“ an wissenschaftlichen Hochschulen**
    - 2.1 Schmalenbachs Impuls
    - 2.2 Vorläufer
    - 2.3 BWL-Professuren für Personalwesen
    - 2.4 Wissenschaftliche Kommission „Personalwesen“
    - 2.5 Entwicklungsphasen der Institutionalisierung
  - 3. Inhaltliche Entwicklung des Personalwesens**
    - 3.1 Schrifttum zum Personalwesen
    - 3.2 Inhaltliche Schwerpunkte
  - 4. Personalwirtschaftliche Forschung**
    - 4.1 Schreibtisch- und empirische Forschung
    - 4.2 Grundlagen- und Auftragsforschung
    - 4.3 Trends der personalwirtschaftlichen Forschung
  - 5. Leitlinien**
- Literatur**

## 1. Praxis des Personalmanagement

Das betriebliche Personalmanagement in Deutschland befand sich im Jahre 1945 nicht an einem absoluten Nullpunkt. Viele Firmen haben bereits zuvor einzelne Funktionen des betrieblichen Personalwesens praktiziert. Das Ende des Zweiten Weltkriegs bringt in Wirtschaft und Gesellschaft tiefgreifende Veränderungen, die für das Personalmanagement einen starken Wandel in seinen Kontextbedingungen liefern. Insbesondere ist die gewaltige Steigerung der Dynamik in Wirtschaft und Gesellschaft - vor allem in den letzten zwei bis drei Jahrzehnten - für das Personalmanagement von großer Bedeutung. Deshalb erscheint es angebracht, der Entwicklung des Personalmanagement in den letzten fünf Jahrzehnten eine besondere Beachtung zu schenken, ohne jedoch die Zeit vor dem Zweiten Weltkrieg völlig unbemerkt zu lassen.

### 1.1 Vor dem Zweiten Weltkrieg

Bislang gibt es keine umfassende Analyse und systematische Darlegung des Personalmanagement für die erste Hälfte des 20. Jahrhunderts und für das 19. Jahrhundert. Nur selten finden sich Aussagen über die Entstehung und Entfaltung des betrieblichen Personalwesens in der Zeit vor dem Zweiten Weltkrieg; zumeist beschränken sie sich auf wenige Hinweise.

Relativ weit verbreitet ist damals das Lohnbüro als organisatorische Einrichtung für den Personalbereich. Ihm obliegen neben

der Lohnabrechnung und Lohnauszahlung häufig auch einige Aufgaben der Personalbetreuung für Arbeiter. Seltener findet man dagegen ein Gehaltsbüro; für die Vergütung der Angestellten und teilweise auch für ihre personelle Betreuung ist häufig das Sekretariat der Unternehmensleitung zuständig.

Die betriebliche Sozialpolitik reicht mit ihren Anfängen weit in das 19. Jahrhundert zurück und entfaltet sich bis zum Zweiten Weltkrieg in immer neuen Anwendungsformen. Empirische Erhebungen zeigen, daß man in der betrieblichen Praxis schon damals mehrere hundert Arten betrieblicher Sozialleistungen und Sozialeinrichtungen zu unterscheiden hat.

In der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts kommen immer mehr Systeme der Akkord- und Prämienentlohnung zum Einsatz, die auf systematisch entwickelten Arbeits- und Zeitstudien aufbauen. In Verbindung damit sind die ersten Ansätze einer systematischen Arbeitsbewertung entstanden.

Ungefähr gleichzeitig breitet sich das System der dualen Berufsausbildung in der deutschen Wirtschaft aus. Die betrieblichen Ausbildungsplätze liefern die Basis für die Heranbildung eines qualifizierten Nachwuchses in den Ausbildungsberufen. In Verbindung mit der Mitarbeiter-Qualifizierung ist auch die Meister-schulung zu erwähnen, die insbesondere in den zwei Jahrzehnten zwischen den beiden Weltkriegen in verschiedenen Wirtschaftszweigen eine beachtliche Entwicklung nimmt.

Schließlich kommt das Personalmanagement in der Zeit von 1920 bis 1934 unter den Einfluß der innerbetrieblichen Mitbestimmung. Sie basiert auf dem Betriebsrätegesetz, das in mancher Hinsicht auf Erfahrungen mit dem Konzept der „konstitutionellen Fabrik“ aufbaut, wie es schon zuvor verschiedene Unternehmen um die Jahrhundertwende praktiziert haben.

### 1.2 Entwicklungsphasen nach 1945

Zur Charakterisierung der Entwicklung des betrieblichen Personalwesens in der Bundesrepublik Deutschland in den letzten fünf Jahrzehnten bietet die Fachliteratur verschiedene Phasenkonzepte an.

Der frühere Geschäftsführer der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e. V., Hans Friedrichs, hat erstmals im Jahr 1973 ein Drei-Phasen-Schema für die Praxis der Personalarbeit in der Wirtschaft vorgestellt:

- Bis 1950: Verwaltungsperiode
- 1950 bis 1970: Anerkennungsperiode
- Ab 1970: Integrationsperiode

Diese Phaseneinteilung und ihre Bezeichnungen zeigen, daß sich die Aufgaben des betrieblichen Personalwesens in der Praxis permanent erweitern. Diese Entwicklung begleitet eine organisatorische Ausdifferenzierung der Träger der betrieblichen Personalarbeit.

Mit vier Phasen charakterisiert Spie (1983) die historische Entfaltung des Personalwesens im gleichen Zeitraum:

- Bis 1960: Administrationsphase
- 1960 bis 1970: Legitimationsphase
- 1970 bis 1975: Strukturierungsphase
- Ab 1976: Implementierungsphase

Auch dieses Phasenschema weist darauf hin, daß Aufgaben und Art der betrieblichen Personalarbeit sowie die organisatorischen Regelungen für das betriebliche Personalwesen in der Zeit nach dem Zweiten Weltkrieg Wandlungs- und Veränderungsprozessen unterliegen.

Für die achtziger Jahre fügt Wunderer (1983) eine weitere Phase der Konsolidierung und Reflexion an.

Die neueren Entwicklungen des Personalwesens seit ungefähr 1990 kann man als Phase der Restrukturierung bezeichnen. Damit sind die Dezentralisierung der betrieblichen Personalarbeit (in größeren Unternehmen), die verstärkte Übertragung von Personaldispositionen an mittlere und untere Führungskräfte sowie die Externalisierung von Personalaufgaben (Outsourcing) gemeint.

## **2. Institutionalisierung des Faches „Personalwesen“ an wissenschaftlichen Hochschulen**

Nach dieser kurzen Skizze zur Entwicklung des betrieblichen Personalwesens in der Wirtschaftspraxis stellt sich die Frage, inwieweit sich nach dem Zweiten Weltkrieg die wissenschaftlichen Hochschulen im deutschen Sprachraum dem Personalmanagement zugewandt haben.

### **2.1 Schmalenbachs Impuls**

Im Jahre 1947 konstatierte Eugen Schmalenbach, einer der Nestoren der neuzeitlichen Betriebswirtschaftslehre, „daß die betriebliche Personalwirtschaft in unserem Fache stiefmütterlich behandelt wurde“. Er postulierte „die Einrichtung einer Speziellen Betriebswirtschaftslehre „Personalwesen““ und fügte hinzu, daß dafür „als Dozenten die jungen Kräfte herangezogen werden (müssen), denen mehr Arbeitsfreude und Begeisterung als uns Alten gegeben ist“.

### **2.2 Vorläufer**

Seit ihrer Frühphase erörtert die Betriebswirtschaftslehre - insbesondere im Zusammenhang mit dem betrieblichen Rechnungswesen - die Personalkosten. Einige betriebswirtschaftliche Fachvertreter haben vor und nach dem Ersten Weltkrieg in Forschung und Lehre Fragestellungen aufgegriffen, die später zu zentralen Bestandteilen der Speziellen Betriebswirtschaftslehre „Personalwesen“ werden. Neben manchen anderen haben dazu

insbesondere Heinrich Nicklisch, der von 1910 bis 1921 an der damaligen Handelshochschule Mannheim lehrte und während des Ersten Weltkriegs dort Rektor war, Rudolf Seyffert, Erich Kosiol und Guido Fischer beigetragen.

Ein gegenteiliger Standpunkt kam während der wissenschaftlichen Jahrestagung des Verbandes der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e. V., die im Jahre 1961 an der damaligen Wirtschaftshochschule Mannheim stattfand, zum Ausdruck. Ein nicht unbedeutender Fachvertreter, der an einer norddeutschen Universität lehrte, lehnte die Entwicklung einer Speziellen Betriebswirtschaftslehre „Personalwesen“ ab und trug dafür das Argument vor, Arbeit und Personal kämen in der Bilanz nicht vor. Diese Erwägungen irritierten offensichtlich die Wirtschaftshochschule Mannheim nicht, die im selben Jahr den ersten betriebswirtschaftlichen Lehrstuhl für betriebliches Personalwesen an einer wissenschaftlichen Hochschule im deutschsprachigen Raum errichtete.

### **2.3 BWL-Professuren für Personalwesen**

Dieses Ordinariat für „Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Personalwesen und Arbeitswissenschaft“ übernahm August Marx; gleichzeitig verankerte die Wirtschaftshochschule Mannheim die Spezielle Betriebswirtschaftslehre „Personalwesen und Arbeitswissenschaft“ in der Prüfungsordnung für Diplom-Kaufleute. Bis zu seiner Emeritierung am Ende des Sommersemesters 1971 war

August Marx Inhaber dieses Lehrstuhls und trug maßgebend zur Entfaltung und Konsolidierung der Speziellen Betriebswirtschaftslehre „Personalwesen“ bei. Er verschaffte dieser betriebswirtschaftlichen Teildisziplin mit gehaltvollen Publikationen Achtung und trug durch die Habilitation qualifizierter Nachwuchskräfte zur Ausbreitung dieses Faches bei.

Vom Sommersemester 1972 bis zu seiner Emeritierung am Ende des Sommersemesters 1996 leitete der Verfasser diesen Lehrstuhl in der Fakultät für Betriebswirtschaftslehre an der Universität Mannheim. In diesen 49 Semestern haben 2254 Kandidaten Diplomprüfungen in der Speziellen Betriebswirtschaftslehre „Personalwesen und Arbeitswissenschaft“ abgelegt. Außerdem haben sich im gleichen Zeitraum an diesem Lehrstuhl mehrere hundert Kandidaten der Diplomprüfung in der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre (Hauptstudium) sowie mehrere tausend Prüflinge dem Vordiplom-Examen am Ende des Grundstudiums unterzogen. Von 1972 bis 1996 haben 815 Diplomanden die Diplomarbeit am Lehrstuhl mit vorrangig dem Personalwesen zugeordneten Themen geschrieben. Auch die erfolgreich abgeschlossenen 43 Doktorarbeiten behandelten fast ausnahmslos Probleme des betrieblichen Personalwesens. Dasselbe trifft für die zehn noch laufenden Dissertationen zu.

Mit dem Wintersemester 1996/97 hat Walter A. Oechsler als dritter Inhaber des genannten Lehrstuhls die Betreuung des be-

triebswirtschaftlichen Teilgebiets „Personalwesen und Arbeitswissenschaft“ an der Universität Mannheim übernommen.

Die Entscheidung der Wirtschaftshochschule Mannheim, ein Ordinariat für das Personalmanagement einzurichten, wirkte in den sechziger und siebziger Jahren wie ein Signal für die Ausbreitung dieses Faches an den wissenschaftlichen Hochschulen. Besonders die Neugründungen der damaligen Zeit im tertiären Bildungsbereich brachten betriebswirtschaftliche Professuren für das Personalwesen. Nach und nach etablierten dann auch ältere Hochschulen entsprechende Professuren.

In sieben Totalerhebungen an allen wissenschaftlichen Hochschulen im deutschsprachigen Raum zwischen 1977 und 1995 hat der Mannheimer Lehrstuhl für Personalwesen die vorhandenen Professuren und die laufenden Habilitationen in der Betriebswirtschaftslehre erfaßt. Deshalb existieren für diesen Zeitraum auch präzise Angaben über die institutionelle Verbreitung der Teildisziplin „Personalwesen“ an den wissenschaftlichen Hochschulen in Deutschland, in Österreich und in der Schweiz.

Wie Tabelle 1 zeigt, existierten im Jahre 1977 an 74 wissenschaftlichen Hochschulen unter insgesamt 418 Professuren für Betriebswirtschaftslehre 22 Professuren für das Fach „Personalwesen“ (5,3 %).

Fast zwei Jahrzehnte später (1995) gab es 58 Professuren für „Personalwesen“ an 92 wissenschaftlichen Hochschulen im deutschsprachigen Raum. Damit waren 7,0 % der insgesamt 823 Professuren für Betriebswirtschaftslehre der Teildisziplin „Personalwesen“ gewidmet. Aus diesen Daten folgt, daß im Zeitraum von 1977 bis 1995 die Gesamtzahl der Professuren für Betriebswirtschaftslehre auf das 1,98fache angestiegen ist; im gleichen Zeitraum wuchs die Zahl der Professuren für das „Personalwesen“ auf das 2,64fache.

In den letzten zwanzig Jahren erwies sich das Fach „Personalwesen“ als ein absoluter Wachstumszweig unter den Teildisziplinen der Betriebswirtschaftslehre. Die kontinuierliche Zunahme dieser Professuren trug zu einer beachtenswerten Verbreitung dieses Faches an den wissenschaftlichen Hochschulen bei. Außerdem verzeichnete das Personalwesen in den letzten zwei Jahrzehnten auch an den Fachhochschulen und in einigen Bundesländern an den Berufsakademien eine beträchtliche Expansion.

<b>BWL-Professuren für das Fach „Personalwesen“ an den wissenschaftlichen Hochschulen in Deutschland, Österreich und der Schweiz</b>					
	BWL-Professuren mit der <b>Alleinausrichtung</b> „Personalwesen“ H4/H3/H2 bzw. C4/C3/C2  insgesamt	BWL-Professuren mit <b>Erst- oder</b> <b>Zweitausrichtung</b> „Personalwesen“ H4/H3/H2/ bzw. C4/C3/C2  insgesamt	BWL-Professuren		
			insges.	davon für „Personalwesen“	
				absolut	in Prozent
1977	11	11	418	22	5,3%
1980	18	10	482	28	5,8%
1983	15	16	554	31	5,6%
1986	17	21	584	38	6,5%
1989	21	19	639	40	6,3%
1992	20	24	715	44	6,8%
1995	30	28	823	58	7,0%

**Tabelle 1**

## 2.4 Wissenschaftliche Kommission „Personalwesen“

Die Ausbreitung der betriebswirtschaftlichen Teildisziplin „Personalwesen“ hat der Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e. V. stark unterstützt. Auf Anregung des Verfassers und in Zusammenarbeit mit einer Reihe von Fachvertretern hat dieser Verband bei seiner wissenschaftlichen Jahrestagung im Jahre 1973 an der Universität Augsburg die Einrichtung einer wissenschaftlichen Kommission für „Personalwesen“ beschlossen; sie wurde am 13. Juni 1973 konstituiert und umfaßte zunächst einen kleineren Kreis einschlägiger Fachvertreter. Seit 1974 hält diese Verbandskommission, der heute rund 100 Mitglieder angehören, regelmäßig Zusammenkünfte bei den wissenschaftlichen Jahrestagungen des Verbandes und bei mehrtägigen Treffen zumeist im Herbst ab.

In den Anfangsjahren (1974-1977) bildeten die curriculare Ausgestaltung der betriebswirtschaftlichen Teildisziplin „Personalwesen“ und die Gestaltung der akademischen Lehre die Schwerpunkte der Kommissionsarbeit. Der Erfahrungsaustausch und die Kommunikation zwischen den einschlägigen Fachvertretern einschließlich der wissenschaftlichen Nachwuchskräfte stehen bis in die Gegenwart im Zentrum der Kommissionsaufgaben. Insbesondere dienen die Zusammenkünfte der Information über laufende Forschungsprojekte im Bereich des betrieblichen Personalwesens.

## 2.5 Entwicklungsphasen der Institutionalisierung

In einer Studie über die Verbreitung des betriebswirtschaftlichen Faches „Personalwesen“ an den wissenschaftlichen Hochschulen hat der Verfasser im Jahre 1982 drei Phasen unterschieden:

- Frühphase bis zum Zweiten Weltkrieg
- Vorbereitungsphase nach dem Zweiten Weltkrieg
- Etablierungsphase ab Beginn der sechziger Jahre

Eine vierte Entwicklungsphase hat Rolf Wunderer (1983) dieser Einteilung hinzugefügt; er bezeichnete sie als Phase der Konsolidierung und Reflexion. In diesem Abschnitt wird das Personalwesen neben Marketing, Finanzierung, Fertigung usw. zu einer eigenständigen Teildisziplin der Betriebswirtschaftslehre.

Ungefähr seit Beginn der neunziger Jahre kann man eine fünfte Phase hinzufügen, für die noch eine geeignete Bezeichnung zu suchen ist. Dieser Abschnitt in der Institutionalisierung des Faches „Personalwesen“ an den wissenschaftlichen Hochschulen ist dadurch gekennzeichnet, daß sich die Zahl einschlägiger Professuren in Westdeutschland, in Österreich und in der Schweiz nur noch minimal verändert. Ein starker Zuwachs einschlägiger Professuren ist jedoch an den wissenschaftlichen Hochschulen in den neuen Bundesländern zu verzeichnen. Dies gilt allgemein für betriebswirtschaftliche Professuren, besonders ausgeprägt auch bei Professuren für das Personalwesen.

### **3. Inhaltliche Entwicklung des Personalwesens**

Die geschilderte Ausbreitung des Personalwesens an den wissenschaftlichen Hochschulen seit dem Ende des Zweiten Weltkriegs begleitet eine intensive Entfaltung der Inhalte dieser betriebswirtschaftlichen Teildisziplin. Einen Einblick in die inhaltliche Entwicklung dieses Faches gewinnt man bei einem Überblick über die einschlägige Fachliteratur, die in den letzten fünf Jahrzehnten erschienen ist.

#### **3.1 Schrifttum zum Personalwesen**

Bereits vor dem Zweiten Weltkrieg und stark zunehmend danach sind eine Vielzahl von Veröffentlichungen zum betrieblichen Personalwesen erschienen. Dabei dominiert zunächst ein Schrifttum, das weit überwiegend von Autoren in der betrieblichen Praxis der Personalarbeit stammt. Für diese Literatur trifft der Slogan zu „aus der Praxis - für die Praxis“. Diesen Veröffentlichungen kann man aber immer wieder auch Anregungen für die wissenschaftliche Beschäftigung mit Problemen des betrieblichen Personalwesens entnehmen. Für eine Betrachtung der wissenschaftlich unmittelbar relevanten Literatur zum Personalwesen empfiehlt es sich, zwischen Fachzeitschriften, Handwörterbüchern, Lehrbüchern und systematischen Abhandlungen zu Teilgebieten dieser Disziplin zu differenzieren.

Als erste Fachzeitschrift zum betrieblichen Personalwesen erscheint im Jahre 1949 erstmals das deutschsprachige Periodikum

mit dem Titel „Mensch und Arbeit im Betrieb“; Herausgeber sind Guido Fischer und Albrecht Weiß; Schriftleiter ist Franz Goossens. Ab ihrem 20. Jahrgang (ab 1968) trägt diese Zeitschrift den Titel „PERSONAL“. Seit 1968 erscheint als Organ der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e. V. die Zeitschrift „Personalführung“. Ihr folgt im Jahre 1974 die Fachzeitschrift „Personalwirtschaft“. Während diese Periodika ihre Praxisorientierung betonen, hebt die seit 1987 erscheinende „Zeitschrift für Personalforschung“ ihre wissenschaftlichen Intentionen hervor. Am Rande ist zu vermerken, daß sich zusätzlich zu diesen Fachzeitschriften immer mehr allgemeine betriebswirtschaftliche Periodika mit personalrelevanten Themen beschäftigen.

In die Kategorie der einschlägigen Handbücher gehört als erstes das von Franz Goossens verfaßte „Handbuch der Personalführung“ (1. Auflage 1955), das in späteren Auflagen den Titel „Personalleiter-Handbuch“ bekommt. In diesem Standardwerk für das Personalwesen in zwei bis drei Jahrzehnten dominiert die Praxisorientierung. Im Jahre 1975 erscheint die 1. Auflage des „Handwörterbuchs des Personalwesens“, das den Verfasser zum Herausgeber hat. Die 2. Auflage dieses Werkes (ab 1992) wird dann gemeinsam von Wolfgang Weber und dem Verfasser herausgegeben. Im Jahre 1976 kommt mit dem von Wilhelm Bierfelder herausgegebenen „Handwörterbuch des öffentlichen Dienstes: Das Personalwesen“ ein weiteres Sammelwerk an den Markt. Zusätzlich zu den genannten Werken sind einige Handbücher in Nachbardisziplinen zu erwähnen, die starke Bezüge zum

Personalwesen besitzen. Dazu gehören insbesondere das „Handwörterbuch der Organisation“ von Erwin Grochla im Jahre 1969 (3. Auflage 1992 von Erich Frese) sowie das erstmals 1987 von Alfred Kieser, Gerhard Reber und Rolf Wunderer herausgegebene „Handwörterbuch der Führung“ (2. Auflage 1995 von denselben Herausgebern).

Besonders bemerkenswert ist in diesem Zusammenhang ferner, daß Inhalte des betrieblichen Personalwesens zunehmend auch in Handbüchern zur Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre behandelt werden. Dies gilt insbesondere für die neueren Auflagen des „Handwörterbuchs der Betriebswirtschaft“ und für das „Handbook of German Business Management“ (1989).

In den Jahren von 1973 bis 1979 erscheinen in deutschsprachigen Verlagen zehn systematisch und umfassend konzipierte Lehrbücher zum betrieblichen Personalwesen. Ein Teil dieser Grundlagenliteratur wird in den folgenden Jahren von den Autoren immer wieder überarbeitet und erscheint in mehrfachen Neuauflagen. In den letzten Jahren stammen ferner einschlägige Lehrbücher zum Personalwesen von Autoren in Fachhochschulen und sind auf den dortigen Unterricht ausgerichtet.

Unübersehbar zahlreich und vielfältig sind inzwischen die Monographien geworden, die ungefähr seit Beginn der sechziger Jahre zu Teilgebieten des betrieblichen Personalwesens erschienen sind.

Soweit sich diese Publikationen nicht Einzelproblemen des Personalmanagement zuwenden, kann man diese Abhandlungen teilweise als Grundlagenliteratur für die jeweiligen Teilgebiete des betrieblichen Personalwesens betrachten. Zusätzlich zu diesen Monographien sind in den letzten Jahrzehnten tausende von Beiträgen mit personalrelevanten Themen in Sammelwerken und Zeitschriften erschienen.

### 3.2 Inhaltliche Schwerpunkte

Immer mehr streuen die Themen und Fragestellungen, die die Fachliteratur zum Personalwesen bearbeitet. Innerhalb dieser Vielfalt lassen sich einige inhaltliche Schwerpunktfelder identifizieren.

Seit den siebziger Jahren bilden sich in Verbindung mit der oben erwähnten Gestaltung der Curricula für das Personalwesen im Schrifttum mehrere Teilgebiete heraus, die sich besonders in den Lehrbüchern und in den Sammelwerken niederschlagen:

- Personalpolitik
- Personalplanung
- Personalbeschaffung
- Personaleinsatz
- Personalentwicklung
- Mitarbeiterführung
- Entlohnung
- betriebliche Sozialpolitik
- Personalverwaltung

Diese Teilgebiete des betrieblichen Personalwesens ergänzen in den achtziger und neunziger Jahren einige weitere Schwerpunktfelder:

- Strategisches Personalmanagement
- Personalcontrolling
- Personalforschung
- Internationales / Interkulturelles Personalmanagement

Dieser gestraffte Überblick über Teilgebiete des Faches „Personalwesen“ vermittelt nicht nur einen Einblick in die einschlägige Fachliteratur und in die akademische Lehre in dieser Disziplin. Gleichzeitig kann man dieser Darstellung auch erste Hinweise zur einschlägigen Forschung entnehmen.

#### **4. Personalwirtschaftliche Forschung**

Auch die betriebswirtschaftliche Forschung zum Personalwesen beginnt nicht erst mit dem Ende des Zweiten Weltkriegs. Bereits seit den Anfängen der neuzeitlichen Betriebswirtschaftslehre werden einzelne personalrelevante Fragen und Themen wissenschaftlich erforscht. Dazu gehören bspw. die Beschäftigung mit den Personalkosten sowie Untersuchungen über den Einsatz der menschlichen Arbeit im betrieblichen Leistungsprozeß als Kosten- und als Ertragsfaktor.

#### **4.1 Schreibtisch- und empirische Forschung**

Vor dem Zweiten Weltkrieg und in den ersten Jahren danach dominiert die sog. Schreibtischforschung. In den wissenschaftlichen Analysen verzichtet man noch weithin auf eine unmittelbare Erfassung der empirischen Realitäten im Forschungsbereich. Vereinzelt gibt es jedoch davon Ausnahmen in der personalwirtschaftlichen Forschung. So stützen sich die Analysen der Personalkosten im Zweiten Weltkrieg in Verbindung mit wehrwirtschaftlichen Problemen und mit den LSÖ auf empirisches Datenmaterial. Ebenso finden sich Rückgriffe auf empirische Daten bei den Arbeitsstudien für die Entwicklung von Leistungslohnsystemen und für die optimale Arbeitsgestaltung.

Ab Beginn der fünfziger Jahre kommen zur Schreibtischforschung auch empirische Forschungsprojekte hinzu. Den Anfang macht das von Guido Fischer geleitete Institut an der Universität München. Unter der Anleitung von Alfred Degelmann und Franz Goossens führen dort jüngere Forscher eine Reihe empirischer Projekte im betrieblichen Personalwesen durch. Schwerpunkte dieser Forschungsprojekte von 1950 bis 1955 waren folgende Themen:

- Praxis der Personalauswahl und -einstellung
- Praxis der Aus- und Fortbildung in Betrieben
- Praxis der Entlohnung
- Praxis der Gewährung betrieblicher Sozialleistungen

Diese ersten empirischen Forschungsprojekte zum Personalwesen hatten die Aufgabe, Einblicke in die Handhabung personeller Probleme in der betrieblichen Praxis zu vermitteln und Erkenntnisse über die höchst komplexen Strukturen der betrieblichen Personalprobleme zu liefern. Zusätzlich zur weiterlaufenden Schreibtischforschung waren diese empirischen Forschungsvorhaben zunächst vorwiegend auf Probleme gerichtet, die mit dem traditionellen Verständnis der Betriebswirtschaftslehre verbunden sind: Personalkosten, betriebliche Sozialleistungen, Personalorganisation, Personalbeschaffung, Personalplanung usw.

Ungefähr seit den sechziger Jahren bekommt die empirische Forschung zum betrieblichen Personalwesen zusätzliche Impulse aus den Verhaltenswissenschaften vorrangig im angelsächsischen Raum. Nunmehr wendet sich die Forschung auch folgenden Fragestellungen zu: Arbeitsmotivation, Arbeitszufriedenheit, zwischenmenschliche Beziehungen im Betrieb, Mitarbeiterführung und Führungsstile, Personalentwicklung, Mitarbeiterbeurteilung etc.

In den siebziger Jahren beteiligen sich personalwirtschaftliche Wissenschaftler an interdisziplinären Forschungsprojekten, die teilweise groß angelegt sind und die Kooperation der Betriebswirte mit Sozialwissenschaftlern und Juristen einschließen.

Etwa ab Mitte der achtziger Jahre beteiligen sich auch außeruniversitäre Kräfte an der empirischen Forschung im Bereich des betrieblichen Personalwesens. Zumeist betätigen sich Personalberater an der Erschließung empirischer Daten zu Einzelfragen des Personalwesens; vielfach handelt es sich dabei um fallweise Erhebungen. Gelegentlich führen Personalberater aber auch länger laufende Projekte durch, die sich bspw. auf Veränderungen am Arbeitsmarkt für Führungskräfte oder auf die Rekrutierung von Hochschulabsolventen erstrecken.

Die Übersicht in Tabelle 2 gibt einen Überblick über größere Forschungsprojekte des Mannheimer Lehrstuhls, die zumeist von einer Forschergruppe mit mehreren Mitarbeitern durchgeführt wurden und die teilweise mehrjährige Forschungsaktivitäten beanspruchten.

**Auswahl größere Forschungsprojekte des Lehrstuhls für  
aBWL, Personalwesen und Arbeitswissenschaft der  
Universität Mannheim (1972 - 1996)**

- ◆ Betriebliche Personalplanung (Funktionen, Teilgebiete, Methoden)
- ◆ Unterschiede zwischen Arbeitern und Angestellten im Betrieb
- ◆ Rekrutierung betrieblicher Führungskräfte
- ◆ Akzeptanz neuer Informations- und Kommunikationstechniken in Banken und Versicherungen
- ◆ Begleitforschung in Industriebetrieben bei Projekten zur Humanisierung der Arbeit
- ◆ Einsatz ausländischer Mitarbeiter in deutschen Industriebetrieben
- ◆ Mitarbeiterbeurteilung in verschiedenen Wirtschaftszweigen
- ◆ Entwicklung, Einführung und Evaluation von Personalbeurteilungssystemen im öffentlichen Dienst
- ◆ Evaluierung einzelner betrieblicher Sozialleistungen
- ◆ Beurteilung geplanter Betriebsstandorte mit personalpolitisch relevanten Kriterien
- ◆ Dienstleistungen der Personalberater
- ◆ Formen und Probleme der Teilzeitbeschäftigung in Wirtschaft und Verwaltung
- ◆ Personalmaßnahmen zur Wiedereingliederung von Frauen nach längerer Berufsunterbrechung (Familienphase)
- ◆ Verbreitung der Mitarbeiterbeteiligung am Kapital des arbeitgebenden Unternehmens
- ◆ Arbeitsweisen und personelle Zusammensetzung von Firmen-Beiräten
- ◆ Personalstrukturen in Betrieben des Groß- und Außenhandels
- ◆ Personalwesen im europäischen Vergleich (Price-Waterhouse Cranfield-Studie)
- ◆ Rekrutierung von Hochschulabsolventen
- ◆ Professuren und Habilitationen in der BWL (sieben Totalerhebungen von 1977 bis 1995)

**Tabelle 2**

## 4.2 Grundlagen- und Auftragsforschung

Neben der wissenschaftlichen Grundlagenforschung existiert seit den siebziger Jahren auch eine anwendungsbezogene Forschung mit personalwirtschaftlichen Fragestellungen. Die präzise Unterscheidung dieser beiden Forschungsarten stößt gerade im Bereich des betrieblichen Personalwesens auf erhebliche Schwierigkeiten. Auch die betriebswirtschaftliche Grundlagenforschung in diesem Feld orientiert sich weithin an der Realität des betrieblichen Personalwesens. Sie kombiniert Schreibtischforschung mit empirischer Forschung und zielt damit ebenfalls auf Erkenntnisse, die der Handhabung personalwirtschaftlicher Probleme dienen sollen.

Die direkt anwendungsgerichtete Forschung zu Problemen des betrieblichen Personalwesens ist häufig Auftragsforschung. Seit ungefähr zwei bis drei Jahrzehnten treten dabei als Auftraggeber Bundes- und Länderministerien, (Fach-)Verbände sowie Einzelunternehmen auf. Für die wissenschaftliche Bearbeitung des betriebswirtschaftlichen Personalwesens besitzt diese Auftragsforschung eine Doppelfunktion. Einmal geht es dabei um die Befriedigung der Erkenntnisbedürfnisse der jeweiligen Auftraggeber, die durch die Vergabe entsprechender Forschungsaufträge zumeist Impulse für die Handhabung einschlägiger Probleme in der Wirtschafts- und Unternehmenspraxis gewinnen wollen. Zum anderen besitzt die Auftragsforschung für den Wissenschaftler nicht selten einen besonderen Wert. Sie gibt ihm eine Chance, seine Aktivitäten in Forschung und Lehre an realen Problemen des Personalwesens auszurichten; sie kann dazu beitragen, die

immer wieder zitierte „Kluft zwischen Wissenschaft und Praxis“ abzubauen; sie vermittelt Gelegenheiten zur Kommunikation und Kooperation mit Experten in der Praxis des betrieblichen Personalwesens; sie hilft dem Wissenschaftler, die akademische Ausbildung (Lehre/Studium) am jeweils aktuellen Problemstand der praktischen Personalarbeit in Unternehmen zu orientieren.

### 4.3 Trends der personalwirtschaftlichen Forschung

Aus den bisherigen Darlegungen über die Forschung auf dem Gebiet des betrieblichen Personalwesens seit Ende des Zweiten Weltkriegs lassen sich einige Entwicklungslinien herleiten.

Im deutschsprachigen Raum beginnt die personalwirtschaftliche Forschung als wissenschaftliche Grundlagenforschung. In ihren Anfängen geht sie zunächst von genuin betriebswirtschaftlichen Fragestellungen aus. Sie orientiert sich dabei an Eigenheiten des Faktors Arbeit im betrieblichen Leistungsprozeß.

Seit den sechziger Jahren entwickelt die personalwirtschaftliche Forschung enge Beziehungen zu den Verhaltenswissenschaften. Bei manchen Fachvertretern dominiert dieser Aspekt so sehr, daß ihre Beschäftigung mit dem Personalwesen zu einer Spezialdisziplin der Verhaltenswissenschaften wird.

Seit den siebziger Jahren kommen zunehmend zur wissenschaftlichen und anwendungsorientierten Grundlagenforschung Pro-

jekte der sog. Auftragsforschung hinzu. Grundlagen- und Auftragsforschung verlangen Forscher, die für die Empirie aufgeschlossen sind und über ein hinreichendes Verständnis der Realität des betrieblichen Personalwesens verfügen.

Die personalwirtschaftliche Forschung liefert Erkenntnisse und Ergebnisse, die grundsätzlich von allgemeiner Bedeutung für die Praxis des betrieblichen Personalwesens sind. Ihre Forscher intendieren nicht, Rezepte für Einzelfälle zu produzieren. Vielmehr soll ihre Forschung zu grundlegenden Erkenntnissen führen, die die Handhabung betrieblicher Personalprobleme unterstützt.

Schreibtischforschung war und ist für das Fach „Personalwesen“ unverzichtbar. Inzwischen wurde aber auch die empirische Forschung zu einem wesentlichen Element der wissenschaftlichen Beschäftigung mit dem Personalwesen.

Die Resultate der personalwirtschaftlichen Forschung, die an Hochschulen stattfindet, befruchten die Heranbildung von Wirtschaftsakademikern. Hochschulabsolventen dieses Faches bilden zwar nicht den einzigen, jedoch den primären Transfer der personalwirtschaftlichen Forschungsergebnisse in die Wirtschafts- und Unternehmenspraxis.

## 5. Leitlinien

Am Ende dieses Überblicks über die Entwicklungen des Personalmanagement seit dem Zweiten Weltkrieg sieht sich der Verfasser veranlaßt, die durchlaufenden Perspektiven seiner eigenen Beschäftigung mit dem betrieblichen Personalwesen in insgesamt 95 Studien-, Lehr- und Forschungssemestern von 1949 bis 1996 an den Universitäten München, Regensburg und Mannheim zu skizzieren. Die folgenden fünf Leitlinien standen nicht ausformuliert am Beginn seiner einschlägigen Aktivitäten. Sie versuchen aber, im Rückblick einige Grundlagen seiner langjährigen Befassung mit betrieblichen Personalfragen aufzuzeigen.

- (1) Die Beziehung zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern, zwischen Führungskräften und Mitarbeitern sowie zwischen Kapital und Arbeit sind eine nicht ignorierbare Grundkategorie im Unternehmen, in Wirtschaft und Gesellschaft.

Diese Beziehungen unterliegen dynamischen Entwicklungen; sie sind grundsätzlich verbesserbar.

- (2) Der Typus „homo oeconomicus“ bildet das Verhalten von Arbeitgebern und Mitarbeitern sowie ihre zwischenmenschlichen Beziehungen nur sehr unvollkommen ab. Dennoch lassen sich betriebliche Personalprobleme wissenschaftlich mit Erkenntnisgewinn rational bearbeiten.

- (3) Die Servicefunktion wissenschaftlicher Arbeit zeigt sich in der Bereitstellung von Erkenntnissen für die Handhabung von Personalproblemen in der betrieblichen Praxis.

Der Transfer wissenschaftlich gewonnener Resultate erfolgt insbesondere durch qualifizierte Hochschulabsolventen, durch Publikationen, in der Beratung und Mitwirkung bei der Weiterbildung von Multiplikatoren.

- (4) Erfahrungen und Erkenntnisse aus der betrieblichen Praxis sind für die wissenschaftliche Beschäftigung mit Personalproblemen unverzichtbar. Die Offenheit der wissenschaftlichen Arbeit für Impulse und Anregungen aus dem „Umsystem“ (aus einzelnen Unternehmen, aus Wirtschaft und Gesellschaft, aus Hochschulen etc.) trägt zur inhaltlichen Ausrichtung von Forschung und akademischer Lehre bei.
- (5) Die wissenschaftliche Bearbeitung betrieblicher Personalprobleme erfordert die Bereitschaft zu nationalen und internationalen sowie zu interdisziplinären Kooperationen.

## Literatur

### **Bierfelder, W. (Hrsg.)**

Handwörterbuch des öffentlichen Dienstes: Das Personalwesen, Berlin 1976.

### **Drumm, H. J.**

Auf dem Weg zu einer theoretisch-empirischen Personalwirtschaftslehre ? Regensburg 1991.

### **Fischer, G.**

Mensch und Arbeit im Betrieb, Zürich 1929.

### **Friedrichs, H.**

Moderne Personalführung, München 1973.

### **Gaugler, E. (Hrsg.)**

Ausbildungskonzeptionen und Berufsanforderungen für das betriebliche Personalwesen, Berlin 1979.

### **Gaugler, E.**

Gegenstandsbereich und Erkenntnisstand des Personal-Management, in: *BFuP*, 1982, S. 285-301.

### **Gaugler, E.**

Der Stand der personalwirtschaftlichen Forschung in der Bundesrepublik heute, in: *Personalpolitik - Personalwirtschaft. Entwicklungen und Perspektiven*. Herausgegeben von der KKB Bank, Düsseldorf, 1986, S. 19-38.

### **Gaugler, E.**

Entwicklung der Professorenstellen und des wissenschaftlichen Nachwuchses in der Betriebswirtschaftslehre, in: *ZfP*, 6. Jg., Heft 4/ 1992, S. 452-481.

### **Gaugler, E.**

Personalwesen. in: Waldemar W. et al. (Hrsg.), *Handwörterbuch der Betriebswirtschaft*, 5. Auflage, Teilband 2, Stuttgart 1993, Sp. 3140-3158.

### **Gaugler, E./ Schneider, B.**

Professuren und Habilitationen in der Betriebswirtschaftslehre an den wissenschaftlichen Hochschulen im deutschsprachigen Raum. in: *DBW*, 54. Jg., Heft 1/ 1994, S. 41-58.

### **Gaugler, E./ Weber, W. (Hrsg.)**

Handwörterbuch des Personalwesens, 2. Aufl., Stuttgart 1992, (1. Aufl., Stuttgart 1975).

### **Goossens, F.**

Handbuch der Personalführung, München 1955.

### **Grochla, E. (Hrsg.)**

Handwörterbuch der Organisation, Stuttgart 1969.

### **Grochla, E./ Gaugler, E. et al. (Hrsg.)**

Handbook of German Business Management, Two Volumes, Stuttgart/ Heidelberg 1989.

### **Kieser, A./Reber, G./ Wunderer, R. (Hrsg.)**

Handwörterbuch der Führung, Stuttgart 1987, (2. Aufl., Stuttgart 1995).

### **Nicklisch, H.**

Die Betriebswirtschaft, Stuttgart 1932.

### **Schmalenbach, E.**

Neue Aufgaben der Betriebswirtschaftslehre, in: Schmalenbach, E. (Hrsg.); *Betriebswirtschaftliche Beiträge*, Bremen et al., 1947, S. 3-9.

**Seyffert, R.**

Der Mensch als Betriebsfaktor, Stuttgart 1922.

**Spie, U. (Hrsg.)**

Personalwesen als Managementaufgabe, Stuttgart 1983.

**Weber, W./ Weinmann, J. (Hrsg.)**

Strategisches Personalmanagement, Stuttgart 1989.

**Wunderer, R.**

Entwicklungstendenzen im Personalwesen - Beurteilung aus theoretischer und praktischer Warte, in: *DBW*, 1983, S. 217-236.

Walter A. Oechsler

## Personal und Arbeit nach 2000

### Inhalt

1. **Entwicklungstendenzen der Personalarbeit**
  - 1.1 Dezentralisierungstendenz
  - 1.2 Ökonomisierungstendenz
  - 1.3 Internationalisierungstendenz
  
2. **Einflußfaktoren für Personal und Arbeit**
  - 2.1 Flexibilisierung von Arbeitsbedingungen
  - 2.2 Flexibilisierung des Arbeitsrechts
  
3. **Herausforderungen an die Wissenschaft**
  - 3.1 Fundierung des strategischen Human Resource Management
  - 3.2 Notwendigkeit der Personalplanung
  - 3.3 Gestaltung des internen Arbeitsmarktes

### Literatur