

gesetzt. Die praktische Arbeit des Organisators wird ebensowenig tangiert wie Erkenntnisse der wissenschaftlichen Organisationsliteratur; soziale und psychische Aspekte der B. werden vernachlässigt. Dies steht im Gegensatz zu Untersuchungsergebnissen, die die Dringlichkeit nachgewiesen haben, den Jugendlichen (1) ein Überblickswissen über die organisatorischen Probleme in der Betriebspraxis einschließlich der sozialen Bezüge, (2) Kenntnisse über einzelne Aufnahme- und Darstellungstechniken und (3) die Fähigkeit zur Einschätzung der Bedeutung organisatorischer Maßnahmen für die Situation der Beschäftigten zu vermitteln (*Betriebsorganisation* 1978, A 23 ff.).

Literatur: A. *Betriebsorganisation*: Curriculum Betriebsorganisation, Bd. 1 der Materialien zur Berufsbildung, hrsg. v. Berufsförderungswerk Hamburg, Hamburg 1978. – *Dieball, H.*: Büro- und Betriebsorganisation, Würzburg 1971. – *Grochla, E.*: Unternehmensorganisation – Betriebswirtschaftslehre, Reinbek 1972. – *Gutenberg, E.*: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 1, Die Produktion, Berlin 1968¹⁴. – *Klein, G.*: Betriebliche Organisation – vom Ist zum Soll, Bad Wörishofen 1971. – *Müller-Pleuss, J.*: Besser organisieren im Büro, Heidelberg 1970². – *Staeble, W. H.*: Organisation und Führung sozio-technischer Systeme, Stuttgart 1973. – *Weidmann, P.*: Bürowirtschaft – Organisation, Wolfenbüttel 1979¹².
B. *Albers, H. H./Schoer, L.*: Organisieren und entscheiden, Düsseldorf 1971 (Programmierte Unterweisung). – *Gebert, D.*: Organisationsentwicklung. Probleme des geplanten organisatorischen Wandels, Stuttgart 1974. – *Hettich, G. O./Küpper, H.-U.*: Betriebswirtschaftliche Organisation – eine Literaturübersicht, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, H. 8/1975, S. 240ff. – *Kosiol, E.*: Organisation der Unternehmung, Wiesbaden 1962. – *Quiske, H./Skirl, S. J./Spiess, G.*: Arbeit im Team. Kreative Lösungen durch humane Arbeitsformen, Reinbek 1975. – *Rosenkranz, H.*: Soziale Betriebsorganisation, München 1973. – *Schmidt, G.*: Organisation. Methode und Technik, Gießen 1974. – *Spitschka, H./Joschke, H. K.*: Praktisches Lehrbuch der Organisation, München 1975.

Wolfgang Seyd

Personalwesen

1. Entwicklung des betrieblichen Personalwesens (P.)

Im Laufe der Industrialisierung seit dem 19. Jahrhundert, mit Massenarbeitsverhältnissen, einer anwachsenden Zahl von Gesetzen und Ordnungen zur Regelung menschlicher Arbeit in den Betrieben (→ *Arbeitsrecht*), werden die damit verbundenen betrieblichen Aufgaben mehr und mehr zu einer von anderen Aufgabenbereichen (z. B. Produktion, Verkauf) abgrenzbaren Einheit, dem betrieblichen P. Im Vordergrund stehen zunächst die mit der Beschäftigung von Arbeitnehmern unumgänglichen Verwaltungsarbeiten, wie Lohn- und Gehaltsabrechnung, Aufbewahrung der Arbeitspapiere (Personalakten), Fehlzeitenkontrolle, Einstellungen, Versetzungen, Entlassungen, und – vor allem durch die Arbeit *F. W. Taylors* (1856–1915) angeregt – die optimale Verwertung menschlicher Arbeitskraft auf der Basis arbeitswissen-

schaftlicher Untersuchungen (→ *Arbeitswissenschaft*; → *Ingenieurwissenschaften*). Personalknappheit, sozialwissenschaftliche Erkenntnisse (vor allem seit den Hawthorne-Untersuchungen in den zwanziger Jahren) sowie gesellschaftspolitische Wertänderungen (»Menschenwürde«, »Demokratisierung«, → »*Mitbestimmung*«) erhöhen den Aufgabenumfang und die Einschätzung des P. im Vergleich zu anderen betrieblichen Funktionsbereichen, was sich z. B. durch Personaldirektoren in den Geschäftsleitungen von Unternehmen, quantitativ und qualitativ stärker besetzten Personalabteilungen und in der eigenständigen Studienrichtung »P.« an vielen Hochschulen (in der Bundesrepublik Deutschland seit 1961 in Mannheim) zeigt.

2. P. als betrieblicher Funktionsbereich

2.1 Hauptaufgaben des betrieblichen P.

Generell kann die Aufgabe des P. beschrieben werden als *soziale Betriebsführung* (Kolbinger 1972, 7ff.) im Sinne einer Betonung des menschlichen bzw. zwischenmenschlichen Aspekts in den Organisationen, die ja soziotechnische Gebilde darstellen.

Aus Zwecken der Übersichtlichkeit kann man folgende Gestaltungsbereiche unterscheiden (Remer/Wunderer 1977)

- Gestaltung der Organisation (→ *Organisation, betriebliche*)
 - a) Arbeitsorganisation: Arbeitsinhalt, Arbeitsbedingungen, sachliche Arbeitsbeziehungen
 - b) Soziale Organisation: Soziale Arbeitsbeziehungen, Arbeitsrecht
- Gestaltung der Personalstruktur
 - Bedarfsplanung, Beschaffung und Abbau, interne Personalbewegungen, fachliche Bildung, Verhaltensentwicklung
- Leistungen an Mitarbeiter
 - Arbeitsbewertung, Entgeltgestaltung, andere Leistungen an Mitarbeiter [Sozialleistungen (→ *Sozialpolitik*), Vermögensbildung usw.]
- Personalverwaltung
 - z. B. Statistiken, Abrechnungen, Personalinformationssystem

Häufig werden auch die folgenden Hauptaufgaben des betrieblichen P. unterschieden (Friedrichs 1978): Personalbeschaffung, Personalauslese, Personaleinstellung, Personaleinsatz, Personalverwaltung, Personalbetreuung, Personalentlassung.

2.2 Beziehungen zu anderen Funktionsbereichen

Anstelle der Unterordnung des P. etwa im Vergleich zu den Funktionsbereichen Produktion, Absatz, Forschung und Entwicklung, Administration, was sich z. B. bei der Personalplanung zeigte, die sich oft lediglich an die von den Produktions-, Absatz- und Finanzplänen geschaffenen »Tatsachen« anzupassen hatte, tritt zunehmend eine eher gleichrangige gegenseitige Abstimmung dieser Pläne. Besonders eng ist die Verbindung mit dem Bereich Organisation: Durch die Gestaltung der *Organisationsstruktur* (z. B. Art und Ausmaß der *Stellenspezialisierung*, Regelung der *Entscheidungsdelegation*, Art des *Kommunikationssystems*, Regelung der *Leistungs-, Anweisungs- und Kontrollbefugnisse*) ergeben sich wichtige Rahmenbedingungen

(»strukturelle Personalführung« im Gegensatz zur »interaktionellen Personalführung« (Wunderer 1975)) für Entscheidungen im Bereich des P.

3. Betriebliches P. als Wissenschaft

3.1 Interdisziplinäre Forschung

Meist wird zwar das betriebliche P. der Betriebswirtschaftslehre zugerechnet, was um so leichter fällt, je mehr sich diese den Verhaltenswissenschaften öffnet; jedoch haben eine Reihe anderer Disziplinen ebenfalls große Bedeutung, wie die nachfolgende Übersicht beispielhaft zeigt:

Wissenschafts-/ Forschungsbereich	Beispiele für personalwirtschaftliche Aspekte
Medizin	Arbeitsphysiologie, Arbeitshygiene
Psychologie	Motivation, Zufriedenheit, Führung, Lernen, Eignungspsychologie
Technologie	Arbeitswissenschaft, Ergonomie, Arbeitsplatzgestaltung
Volkswirtschaftslehre	Lohnpolitik, Arbeitsmarktpolitik, Sozialpolitik
Soziologie	Gruppen, Konflikte, Machtphänomene
Rechtswissenschaft	Arbeitsvertragsrecht, Arbeitnehmerschutzrechte, Tarifvertragsrecht, Betriebsverfassungsrecht usw.

3.2 Forschungsgegenstände

Neben den eher normativen Aussagen (z. B. zur »Humanisierung der Arbeit« (→ *Arbeit, Humanisierung*) oder zum Verhältnis »Arbeit/Kapital«) gewinnen in letzter Zeit empirische Untersuchungen, also Überprüfungen bzw. die Gewinnung von Thesen über die Wirklichkeit durch Datenerhebung an Bedeutung. Im Vordergrund des Interesses stehen Aussagen(-Systeme) über Arbeitsmotivation, Arbeitszufriedenheit, Verhalten in Abhängigkeit von Organisationsstrukturen, Lernprozesse in Organisationen, Mitarbeiterführung, Leistungsfähigkeit des Menschen, um nur einige Beispiele zu nennen.

Literatur: Friedrichs, H.: *Moderne Personalführung*, München 1978⁵. – Fürstenberg, F.: *Soziale Unternehmenspolitik. Strategien und Perspektiven*, Berlin 1977. – Gaugler, E. (Hrsg.): *Handwörterbuch des Personalwesens*, Stuttgart 1975. – Kolbinger, J.: *Das betriebliche Personalwesen*, Bd. I u. II, Stuttgart 1972². – Pullig, K.-K.: *Personalwirtschaft*, München 1980. – Reimer, H./Wunderer, R.: *Entwicklungsperspektiven im betrieblichen Personalwesen*, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 29. Jg., 1977. – Wunderer, R.: *Personalwesen als Wissenschaft*, in: *Personal – Stichworte der Zeitschrift Personal* – H. 8/1975.

Karl-Klaus Pullig