

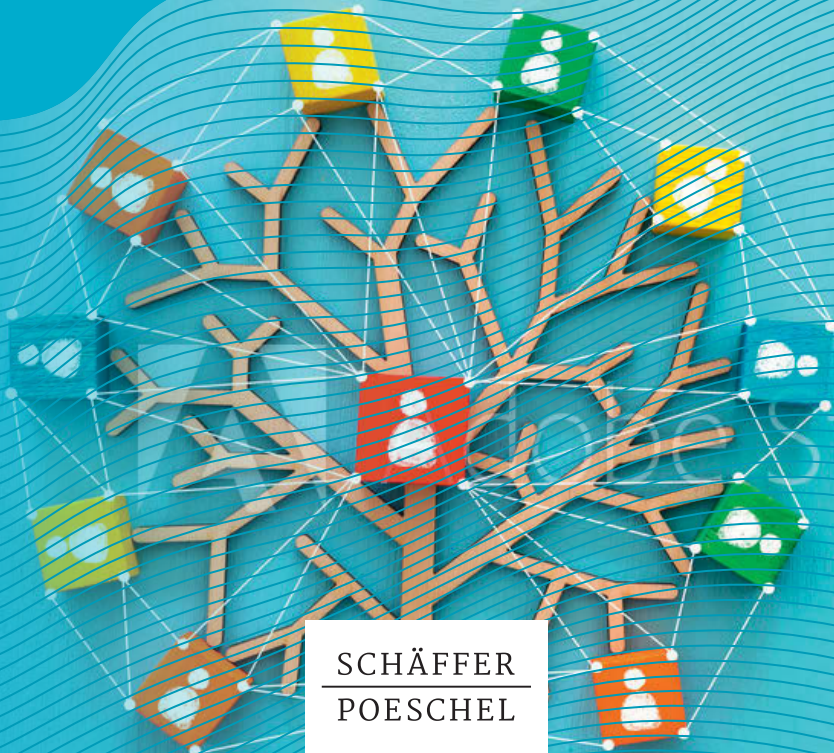
LEHRBUCH

Martin Schneider | Dieter Sadowski
Bernd Frick | Susanne Warning

Personalökonomie und Personalpolitik

Grundlagen einer evidenzbasierten Praxis

Illustriert von Kai Kühne



SCHÄFFER
POESCHEL

Personalökonomie und Personalpolitik

Martin Schneider, Dieter Sadowski, Bernd Frick, Susanne Warning

Personalökonomie und Personalpolitik

Grundlagen einer evidenzbasierten Praxis

Illustriert von Kai Kühne

1. Auflage

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

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.

Print: ISBN 978-3-7910-4861-1 Bestell-Nr. 14128-0001

ePub: ISBN 978-3-7910-4862-8 Bestell-Nr. 14128-0100

ePDF: ISBN 978-3-7910-4863-5 Bestell-Nr. 14128-0150

Martin Schneider, Dieter Sadowski, Bernd Frick, Susanne Warning

Personalökonomie und Personalpolitik

1. Auflage, Oktober 2020

© 2020 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH

www.schaeffer-poeschel.de

service@schaeffer-poeschel.de

Bildnachweis (Cover): © tomertu, shutterstock

Grafiken im Buch illustriert von Kai Kühne

Produktmanagement: Dr. Frank Baumgärtner

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Ein Unternehmen der Haufe Group

SCHÄFFER
POESCHEL **myBook**

Ihr Online-Material zum Buch

Exklusiv für Buchkäufer: Hinweise zu den Gedankenfutter-Fragen als kostenloses Zusatzmaterial zum Download.

So funktioniert Ihr Zugang

- Gehen Sie auf das Portal sp-mybook.de und geben den Buchcode ein, um auf die Internetseite zum Buch zu gelangen.
- Wählen Sie im Online-Bereich das gewünschte Material aus.
- Oder scannen Sie den QR-Code mit Ihrem Smartphone oder Tablet, um direkt die Materialien zu den Kapiteln aufzurufen.



SP myBook:

www.sp-mybook.de

Buchcode: 4861-peoe

Vorwort

Die wissenschaftliche Durchdringung von Personalentscheidungen in Unternehmen hat in den letzten drei Jahrzehnten einen enormen Aufschwung erlebt. Drei Entwicklungsschübe sind dafür verantwortlich. In den 1990er-Jahren hat sich »das Personalwesen« dem strengen Charme der Mikroökonomie geöffnet und zur »Personalökonomie« weiterentwickelt. In einem zweiten Schritt ist in Form der »Personalpolitik« die Analyse von Normen und Machtdifferenzen in Arbeitsbeziehungen hinzugekommen. Damit haben Interessenkonflikte und staatliche Institutionen den Platz erhalten, der ihnen zukommen muss, wenn man die Vielfalt von Institutionen im internationalen Vergleich bedenkt. Der dritte große Impuls war die Öffnung der Personalwirte für die empirische Prüfung ihrer Hypothesen, und zwar nicht nur in Fallstudien, sondern auch mit großen Datensätzen.

Der Titel unseres Buches hält mit den drei Stichworten »Personalökonomie«, »Personalpolitik« und »Evidenz« den Anspruch fest, alle drei Entwicklungsimpulse zu integrieren. Da heute große Informationsmengen – Big Data – verfügbar sind, richten Unternehmen HR-Analytics-Teams ein. Was fehlt, ist häufig noch die Fähigkeit, aus Daten nützliches Wissen zu gewinnen und Befunde zu interpretieren. Genau diese Kompetenz zur Interpretation und Reflexion empirischer Ergebnisse wollen wir fördern. Keines der verfügbaren Lehrbücher setzt einen so starken Akzent auf die empirische Evidenz. Das Buch ist in weiten Teilen für Bachelorstudierende geeignet, enthält aber auch Abschnitte für Masterstudierende.

Das Buch ist eine Teamleistung. Die Kooperation ist begünstigt worden durch geteilte Zielvorstellungen, durch eine gemeinsame methodische Sozialisation am Institut für Arbeitsrecht und Arbeitsbeziehungen in der Europäischen Union (IAAEU) in Trier, wo der Seniorautor Dieter Sadowski noch immer eine Heimat hat, und durch die von allen Autoren geteilte Einsicht, dass das Vorgängerbuch nach zwei Jahrzehnten dem aktuellen Forschungsstand und den Lesegewohnheiten der heutigen Studierenden anzupassen war. Unverändert gilt aus dem damaligen Vorwort: »Das Buch beantwortet nicht alle aufgeworfenen Fragen, teils um die Leser zu eigenständiger Lösungssuche anzuregen, teils weil der Autor [die Autor*innen] selbst keine Antworten kennt. Die Fähigkeit, neue und offene Fragen zu stellen, statt nur gestellte Fragen zu beantworten, ist in der Wissenschaft wie in den Unternehmen eine wichtige und notwendige Voraussetzung für Fortschritt.«

Wir schulden vielen Personen unseren Dank. Kai Kühne hat nicht nur die Illustrationen beigesteuert, sondern auch unsere sprachliche Sensibilität zu fördern versucht. Uschi Backes-Gellner, Kerstin Pull und Uwe Jirjahn haben sorgfältig einzelne Kapitel kommentiert. Martin Schneider dankt Irina Haupt, Talea Hellweg, Paul Hensen, Markus Weißphal, Christian Manfred Wilke und besonders Enja Marie Herdejürgen für die kritische Lektüre und viele Verbesserungshinweise sowie Marius Schneider für die Gestaltung der Abbildungen. Dieter Sadowski dankt Laszlo Goerke für die großzügige Behandlung seines Vor-

gängers und Carla Thrun für manche Probelektüre. Susanne Warning dankt Peter Welzel und Thomas Plümper für häufige Diskussionen zur mikroökonomisch fundierten Modellierung in der BWL und zu Effektgrößen in der Empirie sowie ihrem Lehrstuhlteam für viele hilfreiche Vorschläge.

Das Autorenteam dankt dem Schäffer-Poeschel Verlag: Marita Mollenhauer für die Unterstützung seit dem ersten Gespräch über das Projekt im Jahre 2007 in Paderborn, das Frank Baumgärtner in für Lehrbücher schwierigen Zeiten zu einem guten Ende gebracht hat.

Wir halten uns an zwei sprachliche Konventionen, auch wenn wir darüber nicht ganz glücklich sind. Wir nutzen erstens die traditionelle juristische Unterscheidung von »Arbeitgeber« und »Arbeitnehmer«, auch wenn anthropologisch und buchstäblich die Beschäftigten ihre Arbeit geben und der Unternehmer sie annimmt. Und ausschließlich grammatisch begnügen wir uns zweitens mit nur männlichen Sprachformen, denken aber stets weibliche Beschäftigte mit. Wir hoffen, dass die inhaltliche Diskussion von Geschlechterstereotypen und Geschlechterdiskriminierung dieses Versäumnis als eine lässliche Sünde erscheinen lässt.

Abschließend ein Wort zur wissenschaftlichen Neutralität, wo es um Interessenkonflikte und Konfliktlösungen geht. Als Ökonomen ist für uns die Effizienz institutioneller Arrangements ein Leitkriterium, das nicht durch maximale Gewinne der Unternehmenseigner definiert wird. Arbeitnehmer bringen oft spezifisches Humankapital ein, das einem hohen Risiko unterliegt, weil es nicht wie Finanzkapital diversifizierbar ist. Weil Unternehmen darüber hinaus entscheidend das Leben ihrer Beschäftigten beeinflussen, deren Einkommen und Lebensumstände, Zufriedenheit und Gesundheit, verwenden wir in diesem Buch ein erweitertes Effizienzkriterium, um zu zeigen, was gelungene Personalpraxis aus Sicht von Arbeitgebern und Arbeitnehmern ausmacht.

Paderborn, Trier und Augsburg, im März 2020

Martin Schneider, Dieter Sadowski, Bernd Frick und Susanne Warning

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	7
Inhaltsverzeichnis	9
Abbildungsverzeichnis	15
Tabellenverzeichnis	17
1 Einführung	21
1.1 Herr und Knecht? Das Beschäftigungsverhältnis	21
1.1.1 Was Arbeitnehmer von Robotern unterscheidet	21
1.1.2 Was aus den Besonderheiten der »Ressource Personal« folgt	23
1.1.2.1 Vieles ist nicht einmal klein gedruckt	23
1.1.2.2 Muss man Mitarbeiter hätscheln?	25
1.2 Verwirrende Muster der Personalpraxis	26
1.3 Vier Kontextfaktoren prägen die Personalpraxis	28
1.4 Der Mensch lebt nicht vom Brot allein	32
1.4.1 Warum Arbeitnehmerinteressen wichtig sind	32
1.4.2 Einkommen und Einkommensunterschiede	34
1.4.3 Wie zufrieden sind Arbeitnehmer?	36
1.4.4 Tödliche Nebenwirkungen von Arbeitslosigkeit	37
1.5 Ziele und Konzeption des Lehrbuchs	38
1.5.1 Grundannahmen: Wovon wir überzeugt sind	38
1.5.1.1 Menschen sind individuell rational	38
1.5.1.2 Der Arbeitsmarkt ist unvollkommen	39
1.5.1.3 Evidenzbasierte Wissenschaft ist praxisrelevant	39
1.5.2 Was Personalökonomie von Personalpolitik unterscheidet	40
1.5.3 Was die Leser lernen können	41
2 Theoretische und methodische Grundlagen	45
2.1 Wie komme ich zu institutionenökonomischen Modellen?	46
2.1.1 Erklären heißt Rätsel lösen	46
2.1.2 Der ökonomische und der soziologische Mensch	49
2.1.3 Ist der institutionenökonomische Modellmensch dumm und böse?	52
2.2 Wie prüfe ich Theorien mit Daten? Personalanalytik	55
2.2.1 Akademische und betriebliche Forschung	55
2.2.2 Forschen wie im Labor? Experimentaldesign und Experimente	57
2.2.3 Muster in Punktwolken erkennen: Regressionsanalyse	59
2.2.4 Ergebnisse verallgemeinern	61
2.3 Verdirbt ökonomische Wissenschaft die Personalpraxis?	63

3	Personalnachfrage: »Heuern und Feuern«?	67
3.1	Kurzfristige Personalnachfrage – nur Arbeit variabel	67
3.1.1	Der Analyserahmen: Arbeit, Kapital, Produktionsfunktion	67
3.1.2	Vollkommener Wettbewerb auf Produkt- und Arbeitsmarkt	69
3.1.3	Monopol: Ein einziges Unternehmen am Produktmarkt	70
3.1.4	Monopson: Ein einziges Unternehmen am Arbeitsmarkt	71
3.2	Langfristige Nachfrage – auch Kapital variabel	72
3.2.1	Substitutions- und Skaleneffekte	73
3.2.2	Zerstören Roboter wirklich Arbeitsplätze?	74
3.3	Einstellen und entlassen bei Anpassungskosten	78
3.3.1	Beschäftigte zu »horten« kann effizient sein	78
3.3.2	Empirische Befunde zur Personalnachfrage im Konjunkturverlauf	83
4	Personalgewinnung: Gesucht wird	89
4.1	Ansprache der Bewerber	89
4.2	Bewerber als unbekannte Wesen	91
4.3	Abbau asymmetrischer Information vor der Einstellung	93
4.3.1	Was kann der Bewerber tun?	93
4.3.1.1	Die Grundidee des Signaling	93
4.3.1.2	Ein Modell mit Bildung als Signal	95
4.3.2	Was kann der Arbeitgeber tun?	98
4.3.2.1	Screening und Selbstselektion	98
4.3.2.2	Mit verschiedenen Löhnen locken	99
4.3.2.3	Was sind gute Screening-Instrumente?	101
4.3.2.4	Wann lohnt sich der Einsatz von Screening-Instrumenten?	103
4.3.2.5	Mein Headquarter, mein Fuhrpark, mein Firmenjet: Arbeitgeber-Signaling	105
4.4	Auswahl heißt auch Nichtauswahl – Ungleichbehandlung	107
4.4.1	Dreimal Ungleichbehandlung, zweimal Diskriminierung	107
4.4.2	Ungleichbehandlung im Prozess der Personalgewinnung	109
4.4.3	Ungleichbehandlung – und jetzt?	111
5	Qualifizierung: Fit für den Job machen	115
5.1	Lernen als Investieren: Das persönliche Humankapital	115
5.2	Berufliche Qualifizierung: Wer soll zahlen?	120
5.2.1	Überall brauchbar: Allgemeines Humankapital	121
5.2.2	Nur in engem Rahmen brauchbar: Unternehmensspezifisches Humankapital	122
5.2.3	Lazear's Skill-Weights-Approach	124
5.3	Reality-Check: Wann wird in Bildung investiert?	126
5.3.1	Rent-Sharing bei unternehmensspezifischer Qualifizierung sichern	126
5.3.2	Wann Unternehmen doch allgemeine Qualifizierung finanzieren	128

5.3.3	Unternehmensfinanzierte duale Berufsbildung: Eine deutsche Irrationalität?	130
5.3.3.1	Kann Becker die Berufsausbildung in Deutschland erklären? ...	130
5.3.3.2	Ausbildung – ein Garten in Allgemeinbesitz	132
6	Entgeltformen: Fix oder variabel?	135
6.1	Wie sich Vergütungsschemata abbilden lassen	135
6.1.1	Lineares Vergütungsschema	135
6.1.1.1	Zielfunktionen von Arbeitnehmer und Arbeitgeber	135
6.1.1.2	Optimaler Vertrag, Stücklohn und Zeitlohn	140
6.1.2	Wenn das Ergebnis schwankt: Risiko	142
6.2	Immer der Karotte nach? Anreizsetzung im Modell	144
6.2.1	Ausgangssituation bei Risiko	145
6.2.2	Wie verhalten sich Arbeitnehmer und Arbeitgeber?	146
6.2.3	Was sagen die Ergebnisse?	148
6.3	Wie plausibel ist die Theorie? Empirische Evidenz	153
6.3.1	Risikoaversion und variable Vergütung	153
6.3.2	Variable Vergütung und Arbeitsergebnis	154
6.4	Nobody is perfect – but a team can be a disaster	157
6.5	Reflexion: Alles nur eine Frage der variablen Vergütung?	159
7	Höhe und Timing des Entgelts	163
7.1	Dauerhaft mehr als den Marktlohn zahlen	163
7.1.1	Was sind Effizienzlöhne?	163
7.1.2	Illustration des Anreizeffekts	165
7.1.3	Gibt es Effizienzlöhne?	167
7.2	Den erfahreneren Mitarbeitern mehr zahlen	169
7.3	Preise für eine Beförderung	172
7.3.1	Beförderungswettbewerbe sind Turniere	172
7.3.2	Illustration des Anreizeffekts	174
7.3.3	Gibt es Beförderungsturniere?	178
7.3.4	Beförderungsturniere umsetzen	180
7.4	Wann welches Vergütungsschema?	182
8	Leistungsbeurteilung: Arbeitnehmer benoten	185
8.1	Leistungsbeurteilung – warum und wie?	185
8.2	»You get what you pay for!«	188
8.2.1	Informationsprinzip: Mehr Indikatoren meist besser als einer	188
8.2.2	Vorsicht bei mehreren Aufgaben	190
8.3	Subjektive Beurteilungen in der Praxis	192
8.3.1	Verzerrungen: Nikolaus- und Benjamineffekte	192
8.3.2	Motivieren große Unterschiede in der Bewertung?	196

9	Entgeltdifferenzen: Ursachen und Folgen	201
9.1	Wovon das Entgelt abhängt und wie stark	201
9.2	Gender Pay Gap – Die Lohnlücke und ihre Gründe	204
	9.2.1 Mit Oaxaca-Blinder die Lohnlücke zerlegen	204
	9.2.2 Lohnlücken im Betrieb	208
9.3	Hohe und steigende Managergehälter	212
	9.3.1 Rolls Royce gegen Mini	212
	9.3.2 Sind Vorstandsgehälter maßlos oder angemessen?	213
9.4	Spiegelin an der Wand: Entgeltvergleiche und die Folgen	215
	9.4.1 Geld macht glücklich, das Geld anderer Leute unglücklich	215
	9.4.2 Folgen von Entgeltdifferenzen auf Arbeitnehmerebene	217
	9.4.3 Folgen von Entgeltdifferenzen auf Unternehmensebene	220
10	Partizipation und Arbeitsbeziehungen	225
10.1	Bürger nur nach Feierabend? Industrielle Demokratie	225
	10.1.1 Arbeitgeber sind keine Alleinherrscher	225
	10.1.2 Ryanair und SAP: Zwei gegensätzliche Beispiele	227
10.2	Brauchen Arbeitnehmer eine Interessenvertretung?	228
	10.2.1 Arbeitnehmer sind alleine zu schwach	229
	10.2.2 Vieles im Betrieb ist nur gemeinschaftlich zu regeln	230
	10.2.3 Sachkapitalisten und Humankapitalisten in einem Boot	230
10.3	Die betriebliche Mitbestimmung in Deutschland	232
	10.3.1 Mitbestimmung im Aufsichtsrat	232
	10.3.2 Gesetzliche und freiwillige Arbeitnehmervertretungen	234
	10.3.3 Betriebsräte als Stimme und Ohr der Arbeitnehmer	236
	10.3.3.1 Steigern Betriebsräte die Produktivität?	237
	10.3.3.2 Steigern Betriebsräte die Arbeitsproduktivität, senken aber die Gewinne?	239
	10.3.3.3 Warum werden so wenig Betriebsräte gegründet?	240
	10.3.4 Sollte Mitbestimmung gesetzlich verankert werden?	240
10.4	Die deutschen Arbeitsbeziehungen heute und morgen	243
	10.4.1 Vergleich mit anderen Ländern	243
	10.4.2 Wie geht es weiter?	245
11	Jobdesign und gute Arbeit	249
11.1	Jobdesign aus ökonomischer und psychologischer Sicht	249
	11.1.1 Produktivität durch Arbeitsteilung und Fließband	249
	11.1.2 Intrinsische Motivation durch erfüllende Aufgaben	251
11.2	Studien zu Veränderungen im Jobdesign	253
	11.2.1 Mehr Lehre – weniger Forschung	253
	11.2.2 Teamanreize gestalten	256

11.3	Wie bewerten Arbeitnehmer Aufgabenmerkmale?	259
11.3.1	Arbeitsplätze können zu anspruchsvoll sein	259
11.3.2	Zufriedenheit deutscher Arbeitnehmer	262
11.3.3	Wie glücklich macht Arbeit?	264
11.4	Computer sind doof? Digitalisierung und Jobdesign	265
12	Mitarbeiter binden und beschäftigungsfähig halten	267
12.1	Gekommen, um zu bleiben?	267
12.1.1	Dimensionen und Kennzahlen erfolgreicher Bindung	267
12.1.2	Wie können Arbeitgeber ihre Mitarbeiter binden?	270
12.1.3	Binden sich Arbeitgeber auch selbst?	273
12.2	Wie viel Bindung darf es sein?	276
12.3	Arbeitnehmer müssen beschäftigungsfähig bleiben	281
13	Managementqualität und Personalpraktiken	285
13.1	Produktiv durch »innovative« Personalpraktiken?	285
13.1.1	Mögliche Wirkungen von Best Practices	285
13.1.2	Befragungsstudien und Experimente	287
13.2	Neuere Methoden und Studien	291
13.2.1	In die Breite gehen: World Management Survey	291
13.2.2	In die Tiefe gehen: Fallstudien	294
13.3	Mehr Kooperation zwischen Wissenschaft und Praxis	298
	Literaturverzeichnis	301
	Stichwortverzeichnis	321
	Über die Autoren	323