

Personalmanagement und EDV
ein Praxiserkundungsprojekt
(PEP II)

ALLDEPHI (PHILIPS), Hamburg

A R B E I T S B E R I C H T

Prof. Dr. K.-K. Pullig, Projektleiter

D2
MA
12242



1987.0639 G

~~31~~
~~QAT~~
~~5924~~

INHALT

1. Ziele des Praxiserkundungsprojektes (PEP)
2. Methodische Aspekte der Veranstaltung
 - 2.1 Grundüberlegungen
 - 2.2 Die Vorbereitung auf den Besuch
 - 2.3 Die Gestaltung der eigentlichen Erkundungsphase
"vor Ort"
3. Bewertung durch die Teilnehmer
4. Gruppenberichte
 - 4.1 Bericht der Gruppe Datenverarbeitung
 - 4.2 Bericht der Gruppe PASS (Personal-Abrechnungs-
und Steuerungs-System)
 - 4.3 Bericht der Gruppe Funktionsbild Personalleiter
 - 4.4 Bericht der Gruppe Aus- und Fortbildung
 - 4.5 Bericht der Gruppe Mitarbeiter-Beurteilung
 - 4.6 Bericht der Gruppe Mitarbeiter-Beschaffung und
-Auswahl
 - 4.7 Bericht der Gruppe Hochschullehrer/Wissenschaft-
liche Mitarbeiter
5. Dank

Anhang

- I Programm/Ablauf bei Philips, Hamburg
- II Bewertung durch die Studenten
- III Teilnehmer- und Betreuerliste

1. Ziele des Praxiserkundungsprojektes

Auch auf die Gefahr hin, längst Bekanntes zu wiederholen, scheint es dennoch nützlich, auf folgende Phänomene hinzuweisen:

- In unseren Hochschulen (auch Gesamthochschulen!) vermittelte Inhalte tendieren dazu, fast ausschließlich den Kopf und weniger Herz und Sinne der Studenten zu beanspruchen.
- Studenten haben den Eindruck, tote, von der lebendigen Wirklichkeit abstrahierte Modelle zu lernen, die wenig Bezug zur eigenen Erfahrung und zu konkreten Fragen der eigenen Lebensbewältigung haben.
- Demzufolge besteht tendenziell die Gefahr, daß Wirtschaftsstudenten, die viele Jahre fast ausschließlich in Hörsälen bzw. Seminarräumen verbringen, kaum die Möglichkeit haben, das Gelernte in ihrem Wert einzuschätzen, die Richtigkeit zu überprüfen.
- Letzteres äußert sich dann oft in Anzeichen mangelnder intrinsischer Motivation, d.h. um der Sache selbst willen zu studieren. Das Feed-back einer erfolgreichen oder erfolglosen Anwendung kommt zu spät.

Das Praxiserkundungsprojekt soll u.a. auch diese negativen Tendenzen abschwächen:

- Die Studenten können theoretisches Wissen an einem praktischen Fall einer großen Organisation überprüfen.
- Sie erleben - mit allen Sinnen - die Atmosphäre einer Organisation. Sie nehmen Nuancen - z.B. des praktizierten Führungsstils unter den Mitarbeitern der Organisation - wahr, die in keinem auch noch so praxisnahen Unterricht vermittelbar sind.
- Sie erfahren unmittelbar die Notwendigkeit, aber auch die Grenzen von wissenschaftlichen Modellen und Erklärungen.

2. Methodische Aspekte der Veranstaltung

2.1 Grundüberlegungen

Die Studenten sollen aus ihrer - im Hochschulalltag überwiegenden - passiven Rezeptionsrolle ("Konsumentenrolle")

heraus zu eigenverantwortlicher Aktivität hingeführt werden. Deshalb wird das traditionelle Konzept von Betriebsexkursionen geändert: Die Studenten lassen sich nicht mehr von Firmenvertretern durch Vorträge informieren, wobei dann die Aktivität der Studenten sich auf die anschließenden Diskussionen beschränkt, oft verbunden mit erheblicher Lust an aggressiven Formulierungen !

Eingeteilt in Kleingruppen zu 3-5 Mitgliedern holen sie sich vielmehr ihre Informationen zum von ihnen selbst umrissenen Thema "an Ort und Stelle".

Diese Informationen werden anschließend so aufbereitet (vor allem mit Hilfe von Visualisierungen), daß sie am nächsten Tag von der Gruppe allen übrigen Beteiligten präsentiert werden können.

Die Studenten übernehmen also selbst die Rollen

- des Informationsbeschaffers und
- des Vortragenden.

2.2 Die Vorbereitung auf den Besuch

Nachdem auf der Grundlage von Fragekatalogen der interessierten Studenten in Vorgesprächen zwischen dem Projektleiter und Firmenvertretern sechs mögliche Erkundungsbereiche abgegrenzt worden sind, konstituieren sich auf freiwilliger Basis sechs Gruppen zu 3-5 Mitgliedern, die jeweils einen Bereich erkunden sollen. Die beteiligten Hochschullehrer und Wissenschaftlichen Mitarbeiter bilden eine gesonderte siebte Gruppe.

Jede Gruppe erhält Informationsmaterial über das Unternehmen (Geschäftsberichte, sonstige Veröffentlichungen das Unternehmen betreffend) sowie Literaturhinweise zu den einzelnen Erkundungsbereichen.

In einer vorbereitenden Veranstaltung werden die Studenten mit Grundzügen der Interview- und Präsentationstechnik vertraut gemacht. Eine anschließende Übung dient gleichzeitig der Anwendung von Interviewgrundsätzen und dem gegenseitigen Kennenlernen der Gruppenmitglieder.

2.3 Die Gestaltung der eigentlichen Erkundungsphase "vor Ort"

Erster Tag: Nach der Begrüßung durch die Firmenvertreter und einem Vortrag des Arbeitsdirektors, Herrn Möllers, zu übergeordneten Aspekten des Geschäfts, der Aufbauorganisation und des Personalmanagements von Philips, führen die Gruppen an getrennten Orten mit vorher bestimmten Firmenvertretern Interviews, stellen Beobachtungen an, studieren Unterlagen. Nachmittags werden die gesammelten Informationen visuell aufbereitet und das Konzept der Präsentation in jeder Gruppe abgestimmt.

Am Abend lädt die Firma zu "gemütlichem Beisammensein" und informellen Gesprächen in ein Hamburger Lokal ein.

Am folgenden Tag präsentiert jede Gruppe ca. 20 Minuten ihre Ergebnisse vor dem Plenum, einschließlich der jeweils interviewten und sachkundigen Firmenvertreter. Daran schließt sich je eine ca. 25minütige Diskussion an, bei der die Gruppe zunächst selbst versucht, auf Fragen und Anmerkungen zu antworten und die Firmenvertreter sich nur ergänzend bzw. korrigierend am Gespräch beteiligen.

3. Bewertung durch die Teilnehmer

Gleich nach der letzten Gruppenpräsentation werden die Studenten gebeten, zu den folgenden Fragen ihre Antworten auf bereitliegende Kärtchen zu schreiben und diese Kärtchen als erste Feedback-Meldung nebeneinander an eine Wand zu heften.

Fragen:

1. Was fanden Sie gut an diesem PEP ?
 - a) Geben Sie eine Gesamtnote (1 - 5, vgl. Anhang II!)
 - b) Freie stichwortartige Formulierung positiver Aspekte
2. Welche Verbesserungsvorschläge haben Sie ?
(freie stichwortartige Formulierung)

Die Ergebnisse sind im Anhang II wiedergegeben. Insgesamt wurden ausnahmslos die Erwartungen der Studenten übertroffen bzw. im wesentlichen erfüllt. Besonders häufig werden die vom Veranstaltungskonzept vorgesehene Klein-

gruppenarbeit und die Offenheit der Gesprächspartner positiv eingeschätzt.

4. Gruppenberichte

Die folgenden Berichte wurden von den Gruppen auf der Grundlage ihrer Präsentation bei Philips in Hamburg erstellt; sie werden hier unverändert wiedergegeben.

4.1 A b s c h l u ß b e r i c h t

der Gruppe

D a t e n v e r a r b e i t u n g

im Rahmen des Praxiserkundungsprojekts (PEP) vom 1.11.-2.11.1979 bei der Allgemeinen Deutschen Philips GmbH Hamburg (ALLDEPHI).

Personalwesen, Organisation und Datenverarbeitung stehen in der Praxis in enger sachlogischer Beziehung zueinander. Infolge dieses Zusammenhangs war es für das PEP sinnvoll, die an der Gesamthochschule Paderborn schwerpunktmäßig getrennt vertretenen Funktionsbereiche in einer Projektgruppe zusammenzufassen. Den unterschiedlichen Ansätzen entsprechend wurden innerhalb des PEP Gruppen konstituiert, die sich speziellen Fragestellungen widmeten.

Aus aktuellem Anlaß wählte die Gruppe Datenverarbeitung die folgenden drei Themenkreise als Gesprächsgegenstand aus:

- A. Telekommunikation
- B. Verursachungsgerechte Kostenverteilung von EDV-Leistung
- C. Wirtschaftlichkeit von Softwareerstellung und -wartung

Die Erarbeitung der Themenkreise war als mündliche Befragung der Repräsentanten des Hauses Philips geplant.

Um ein Rahmenkonzept zu entwickeln, wurde von der Gruppe Datenverarbeitung ein Themenkatalog erstellt, der die Grundlage für die Gespräche mit den Herren der ALLDEPHI bildete. Zur Gesprächsvorbereitung wurden die Themen der ALLDEPHI vorab übermittelt.

Als Gesprächspartner haben sich uns freundlicherweise die Herren

Abeltshauser	Piel
George	Maibom
Harms	Scheiter
Krings	

zur Verfügung gestellt.

Die Erkundung erfolgte "vor Ort", also am Arbeitsplatz der Befragten.

Der Gesprächsverlauf gestaltete sich in entspannter, unerwartet freimütiger Atmosphäre.

Wir danken den genannten Herren für Aufgeschlossenheit, sachkundige Informationen und Diskussionsbereitschaft.

A. T e l e k o m m u n i k a t i o n

Öffentlichkeit, Publizistik und einschlägige Fachkreise beschäftigen sich zunehmend mit Fragen moderner Kommunikationsformen. Da aus diesem Bereich in der Zukunft tiefgreifende Innovationen mit verschiedenartigsten Ausstrahlungen in alle Lebensbereiche zu erwarten sind, hat die Gruppe Datenverarbeitung den Bereich Telekommunikation als einen ihrer Gesprächsschwerpunkte gewählt.

Der Telekommunikationsbericht 1976, der von der Bundesregierung initiiert wurde, unterscheidet folgende Kategorien der Telekommunikation:

Art der Telekommunikation	Telekommunikationsform
Festbildkommunikation	Fernkopieren Faksimilezeitung Videoeinzelbild Fernsprecheinzelbild
Textkommunikation	Bürofernschreiben Video-Text Bildschirmtext
Telekonferenz	Fernsprechkonferenz Video-Konferenz
Fernwirken	
Mobilfunk	

Da uns nur eine begrenzte Gesprächszeit zur Verfügung stand, mußte eine Auswahl getroffen werden, wobei wir uns auf die Telekommunikationsformen

- Fernkopieren (TELEFAX)
- Bürofernschreiben (TELETEX)
- Videotext
- Bildschirmtext

beschränkten.

Der Wunsch, auch unter Zeitdruck nicht alle Themen nur "an der Oberfläche" abzuhandeln, veranlaßte uns, die Technik des Bildschirmtextes eingehender zu erarbeiten. Dies wirkte sich zwangsläufig auf die Behandlung der übrigen Techniken restriktiv aus.

1. Fernkopieren

Unter Fernkopieren wird die nachrichtentechnische Übermittlung von Festbildern mit Aufzeichnung auf Papier am Empfangsort verstanden.

Das zu übertragende Festbild kann aus einem Schreibmaschinentext (auch mit Briefkopf, Vordruck und Unterschrift), einem Handschrifttext, einer Fotografie, einer Zeichnung oder einer anderen graphischen Struktur bestehen, d.h. übermittelt werden nichtalphanumerische Vorlagen.

Die Übermittlung erfolgt über das Fernsprechwählnetz der Deutschen Bundespost. Die Übertragungszeit einer Vorlage liegt bei ca. 3 Minuten, für den Anwender entstehen Kosten in Höhe von DM 187,-- als Grundpreis.

Die Post bietet diesen Dienst unter dem Namen TELEFAX seit dem 1. Jan. 1979 an. In Frankreich, wo dieser Dienst schon seit längerem besteht, rechnet man mit 1 Mio. Teilnehmern ab 1980.

2. Bürofernschreiben

Mit Bürofernschreiben wird eine Telekommunikationsform bezeichnet, die Texte, geschrieben mit dem vollen Zeichenvorrat einer Büroschreibmaschine, über das öffentliche Fernmeldenetz von Teilnehmer zu Teilnehmer übermittelt.

Die Technik des Bürofernschreibens wurzelt zum einen im Bereich der herkömmlichen Fernschreiber, und zum anderen entstammt sie der Technik speicherfähiger Schreibmaschinen. Die Zusammenführung der beiden Techniken erlaubt den Einsatz im Büro selbst, zumal es sich um eine "leise" Technik handelt, welche die Möglichkeiten moderner Elektronik nutzt.

Als besondere Vorteile bietet der Dienst eine hohe Übertragungsrate von 2.400 bit/Sek. (zum Vergleich: herkömml. Fernschreiber 50 bit/Sek.) und die Möglichkeit, kostengünstige Nachttarife der Bundespost für die Übertragung zu nutzen.

Die automatische Betriebsart verläuft wie folgt:
Der Sender einer Information gibt tagsüber per Tastatur Texte in den Speicher seines Bürofernschreibers ein. Die Übertragung solcher Texte, die nicht am selben Tag beim Adressaten verfügbar sein müssen, erfolgt automatisch zu kostengünstigen Nachtzeiten. Der Empfänger kann am nächsten Morgen über die Informationen verfügen.

Es ist zu erwarten, daß das Bürofernschreiben einen großen Teil der herkömmlichen Briefkommunikation ersetzen wird, zumal 60 % des gesamten Briefverkehrs über die Unternehmungen laufen. Mit Einsatz dieser Kommunikationsform wird sich für die betreffenden Unternehmungen ein Rationalisierungseffekt ergeben, da weitgehend manuelle Arbeiten, wie kuvertieren, frankieren, Verteilung, u.s.w. entfallen.

3. Bildschirmtext

Ab Januar 1980 bietet die Deutsche Bundespost einen neuen Dienst mit der Bezeichnung "Bildschirmtext" an. Der Dienst wird zunächst im Feldversuch bei ausgewählten Teilnehmern erprobt. Jeder Teilnehmer benötigt zur Anwendung dieser neuen Kommunikationstechnik:

- Fernsprechananschluß
- Farbfernsehgerät
- Eingabetastatur (verschiedene Ausführungen, je nach Bedarf: Fernsehbedienung bis Terminaltastatur)
- Textdecoder (zum Umsetzen von Analogsignalen in Bildsignale)
- Modem (zum Umsetzen von digitalen Signalen in Analogsignale)

Der Drucker ist (ggfs.) entweder im Fernsehgerät eingebaut oder kann an ein vorhandenes Farbfernsehgerät der Baureihe ab 1978 angeschlossen werden.

Grundsätzlich kann jeder an diesem System teilhaben. Das gilt sowohl für die Informationseingaben wie auch für das Abrufen von Informationen.

Nachdem ein Interessent sich über das Telefon in das System begeben hat, besteht für ihn die Möglichkeit, die Bildschirmtexte seitenweise "durchzublättern". Als Suchverfahren findet entweder ein Suchen mittels "Baumstruktur" oder ein direkter Zugriff über eine Kennung statt. Die Informationen werden aus einer Datenbank, welche die Bundespost zur Verfügung stellt, oder aus einer anwählbaren Datenverarbeitungsanlage abgerufen. Über Fremd-DV-Anlagen lassen sich z.B. mathematische Probleme lösen.

Sind z.B. aus einem Versandhandlungsangebot die gewünschten Artikel nicht vorrätig, erzeugt das System Vorschlagsalternativen. Ist die Information von Interesse, kann der Abrufende, bei entsprechender Peripherie seiner Anlage, eine Informationsspeicherung auf Magnetbandkassette vornehmen, außerdem besteht die Möglichkeit, sich durch den Drucker eine Hardcopy zu erstellen.

Die Eingabe von Informationen erfolgt über Tastatur. Ihr Inhalt ist beliebig. Ist die Nachricht privater Art, wird eine Sicherung mittels Password vorgenommen. Dem Empfänger wird bei Einschalten seines "Fernseh-Terminals" dann die unter dem Sicherungswort vorhandene Information angezeigt. Nachdem die Information zur Kenntnis genommen wurde, kann sie vom Empfänger gelöscht werden. Eine weitere Sicherung der Eingaben, etwa über Scrambler (Codierung) erfolgt nicht. Bei fehlerhafter Eingabe sind Stornierungen möglich. Wird die Information nicht wie beschrieben gesichert, ist sie der Öffentlichkeit zugänglich.

Die Kosten eines Fernsehterminals werden sich, zumindest für die Zeit des Feldversuchs, auf ca. DM 3.200,- (incl. Decoder) belaufen. Hinzu kommen die Mietkosten des Post-Modems von DM 5,- pro Monat sowie die Kosten der ablaufenden Zeiteinheiten bei Nutzung der Fernsprechleitung (8-Minuten-Takt zu DM -,23 auch außerhalb des Ortsnetzes). Der Lieferant von Informationen kann nach der ersten "aufgeblätterten" Seite seines Angebots zusätzlich Informations-Preise geltend machen. Die Höhe der Kosten pro zusätzlicher Seite werden dem Abfrager angezeigt.

Der schon mehrfach genannte Feldversuch wird von der Post subventioniert (pro Gerät DM 900,-). Durch Bildschirmtext verspricht man sich im kommerziellen Bereich erhebliche Rationalisierungs- und damit Einsparungseffekte. So können Versandhäuser möglicherweise zu einem großen Teil, wenn nicht ganz, ihre Datenerfassungsabteilung einsparen. Das System übernimmt die automatische Auftragserfassung.

Dieser neue, insbesondere für den Anbieter interessante Dienst wird jedoch sicherlich mit Akzeptanz-Problemen der nicht-kommerziellen Anwender konfrontiert werden. Es scheint so, als müßte für die breite Nutzung erst der Nährboden bereitet werden, bis nachfolgende Generationen völlig selbstverständlich mit dieser Technik leben. Aus Zeitgründen konnten die Akzeptanz-Probleme und die damit verbundenen Kostenfragen leider nicht mehr näher erläutert werden. Möglich ist, daß unter der neuen Technik

die zwischenmenschlichen Beziehungen weiter beeinträchtigt werden. Vollständige Technisierung der Kommunikation hätte dann die Isolierung des einzelnen Menschen zur Folge. Auf der anderen Seite können durch die Kommunikation via Computer Personenkreise, die heute weitgehend von ihren Mitmenschen diskriminiert leben, nämlich Sprach-, Seh- und Hörgeschädigte, mehr in die Gesellschaft integriert werden. Diese Möglichkeit gilt es zu nutzen.

In Frankreich und England wird Bildschirmtext im Jahre 1981 allgemein eingeführt. Die Deutsche Bundespost rechnet in ihrem Bereich bis dahin mit ca. 1 Mio. Teilnehmern. Etwa ab 1980 wird auf dem Markt ein Philips-Rechner angeboten werden, der den Anforderungen für Bildschirmtext entspricht. Damit verbunden ist ein flächendeckender Service für die Wartung der Geräte geplant.

4. Videotext

Zu Beginn der 80-er Jahre wird die Einführung von Videotext erwartet. Dienstanbieter sind die Fernsehanstalten, die in zyklischen Abständen Informationen von allgemeinem Interesse, wie Nachrichten, Flugpläne und Sportergebnisse senden.

Die Ausstrahlung der Informationen erfolgt über das Fernseh-Bildsignal, indem die sog. Austastlücke (Leerraum zwischen zwei Halbzeilen der Fernsehausstrahlung) für digital-kodierte Text- und Bildinformationen genutzt wird.

Empfängerseitig sind lediglich ein Farbfernsehgerät mit Decoder und eine entsprechend eingerichtete Fernbedienung notwendig. Nachdem der Fernsehteilnehmer über seine Bedienungstastatur den Dienst "Videotext" aufgerufen hat, wird ihm auf einer "Textseite" (eine Textseite entspricht einem Bildschirminhalt) eine Inhaltsübersicht gegeben. Anhand einer Kennziffer wählt der Teilnehmer die gewünschte Information aus.

Der Umfang dieser "Bildschirmzeitung" ist begrenzt, ihre Kapazität wird 100 - 200 Seiten nicht übersteigen. Im Gegensatz zum Bildschirmtext handelt es sich ausschließlich um einen Informationsdienst, d.h. ein Dialog zwischen Sender und Empfänger ist nicht möglich.

Dem Fernsehteilnehmer entstehen über die einmaligen Kosten bei der Anschaffung des Fernsehgerätes mit Zusatzeinrichtungen und der monatlichen Fernsehgebühr keine weiteren Kosten.

Die Einführung des Videotextes wird sich möglicherweise verzögern, da das alleinige Nutzungsrecht durch die Fernsehanstalten von den anderen Informationsanbietern (Presse, Verlage usw.) bestritten wird. Es wird von Seiten der Verlage erwogen, eine gerichtliche Entscheidung in dieser Frage herbeizuführen.

Neue Kommunikationssysteme

	Fernkopieren	Teletex (Bürofernschreiben)	Bildschirmtext	Videotext
Dienstanbieter	Post	Post	Post	Fernsehanstalten
Netz. bzw. Übertragungsweg	Fernsprechnet	IDN/2400 bit	Fernsprechnet/ 1200 bit / 75 bit	Austastücke der Fernsehbilder
Besonderheiten	ca. 3 Min. Übertragungszeit	autom. Betrieb (nachts)	Verwendung des Fernsehgerätes als Terminal	Beschränkt auf ca. 100-200 Seiten
Anwendungen	Übermittlung nicht r-num. Vorlagen (Zeichnungen usw.)	Ersatz des materiellen Brieftransports	Abruf von Informat. und Eingabe kleiner Datenmengen („Selbst- bedienungsterminal“)	Angebot von Informationen
Einführung	1. 1. 1979	1980/1981	1982 (lokaler Ver- suchsbetrieb 1980)	1980 (?)

B. Verursachungsgerechte Kostenverteilung von EDV-Leistungen

Verursachungsgerechte Kostenzuordnung ist ein grundsätzliches Problem der Betriebswirtschaftslehre. Wesentliches Prinzip der Kostenzuordnung ist das sogenannte Kausalitätsprinzip. Es besagt, daß die Kosten nur jenen Kostenstellen und vor allem jenen Kostenträgern zuzurechnen sind, die diese Kosten verursacht haben. Dieses Prinzip läßt sich auch auf den Bereich der Zurechnung von Kosten für erbrachte EDV-Leistungen übertragen. Durch eine verursachungsgerechte Kostenverrechnung sollen die in der Abteilung "Datenverarbeitung" insgesamt angefallenen Kosten auf die Empfänger der verschiedenen Datenverarbeitungsleistungen im Unternehmen weiterverrechnet werden. Um die Ressourcenverbräuche und Leistungsabgaben sowie ihre Verursacher bzw. Empfänger automatisch zu erfassen, wurde uns das im Hause PHILIPS praktizierte Abrechnungsverfahren vorgestellt.

Organisatorische Gliederung der Funktionsbereiche Organisation und Datenverarbeitung

Der Funktionsbereich I.S.A. (Information Systeme and Automation) der PHILIPS-Gruppe, dem auf der nationalen Ebene der Bereich ORG-DV (Organisation und Datenverarbeitung) bei der ALLDEPHI entspricht, ist direkt der Geschäftsleitung unterstellt und gliedert sich in

- Rechenzentrum
- Controlling
- Personal

Die Organisation der unternehmerischen Aktivitäten vollzieht sich dezentral in den zur ALLDEPHI gehörenden Betrieben und Vertriebsgesellschaften. Insbesondere sind die Organisationsabteilungen für die Vorbereitung der Systementwicklung zuständig.

Das Rechenzentrum der ALLDEPHI

Unsere Fragestellung konzentrierte sich auf den Aufgabenbereich des Rechenzentrums und auf die damit verbundenen Abrechnungsprobleme. Als Dienstleistungsabteilung ist das Rechenzentrum zuständig für

- Produktion
- Systemprogrammierung
- Programmierung
- Systemtechnik.

(Informations-) Produktion vollzieht sich durch

- Datenerfassung
- Datenverarbeitung
- Steuerung des Informationsflusses.

Dieser Zusammenhang wird aus der Übersicht auf der nächsten Seite ersichtlich.

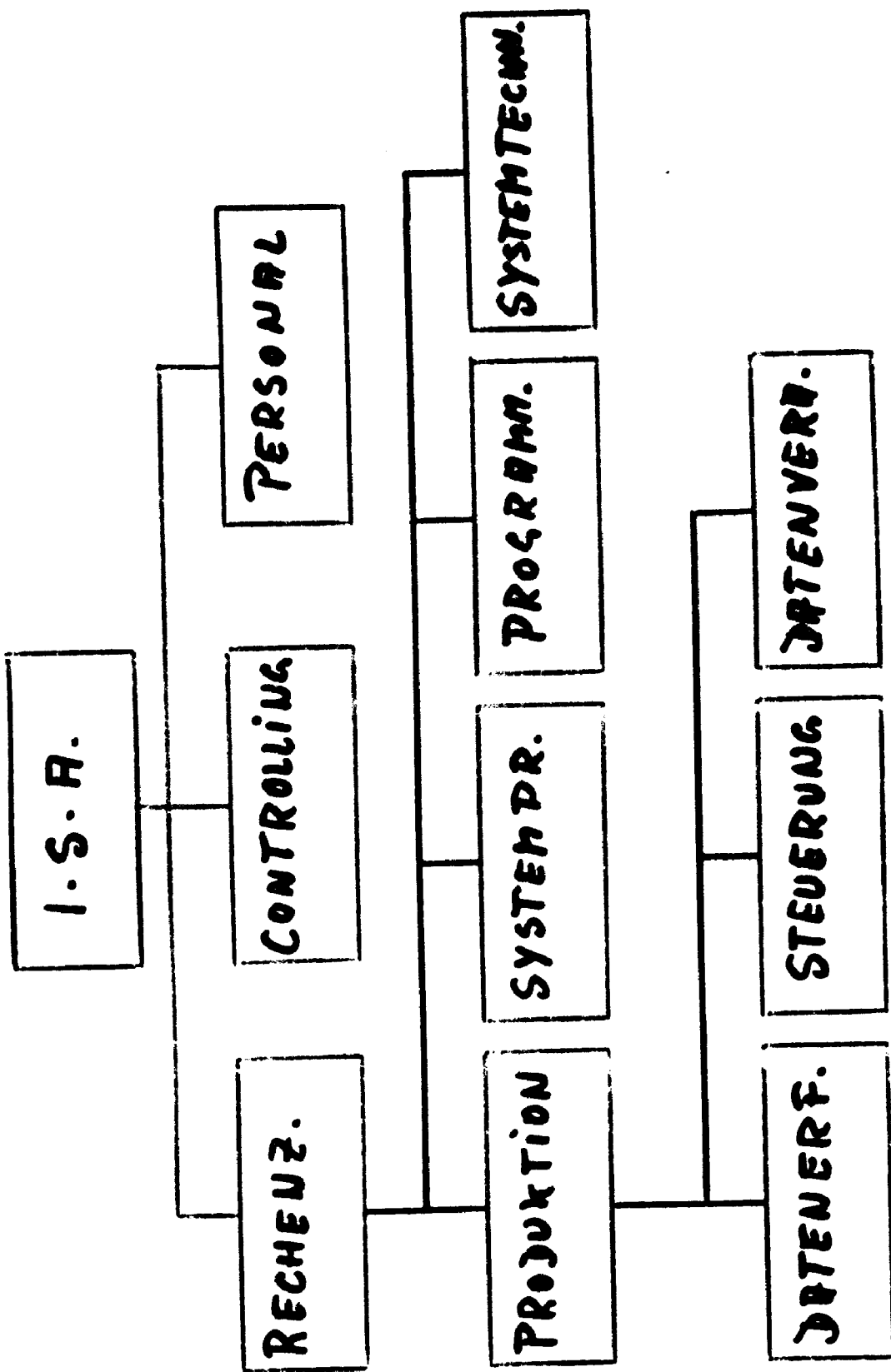
Das Hamburger Rechenzentrum ist mit zwei IBM-Systemen 3032 und zwei PHILIPS-Großrechnern ausgestattet. Außerdem finden in den einzelnen Organisationseinheiten eine Vielzahl von Kleinrechnern wie

- Prozeßrechner
- Bürocomputer
- Datensammelsysteme

Anwendung. Das Rechenzentrum erbringt seine Leistungen für 46 Kunden (zur ALLDEPHI gehörende Unternehmensbereiche) weitgehend im norddeutschen Raum. Die Verarbeitung erfolgt job bezogen hauptsächlich im Batch-Mode zu drei Schichten, neben On-Line Tagesschichten.

Das EDV-Abrechnungsverfahren der ALLDEPHI

Das Abrechnungsverfahren für die erbrachten Leistungen des Rechenzentrums stützt sich auf Prozeßdaten (u.a. SMF-Daten), die die Auslastung der Systemkomponenten anzeigen. Das systemseitig erfaßte Mengengerüst ("Accounting-Daten") wird mit den manuell erfaßten Daten, wie z.B. Programmierzeit, verbunden. Diese so erfaßten Daten werden nun mit den "Tarifen" in den Dimensionen DM/Zeiteinheit oder DM/Mengeneinheit bewertet. Anschließend erfolgt die Kostenverteilung



— DEZENTRALE
ORGANISATIONSG-
ABTEILUNGEN

auf die einzelnen Kunden mittels eines Verteilungsschlüssels. Die Ergebnisse werden in einem "Reporting" aufbereitet. Neben der Rechnungserstellung für den Kunden, wird außerdem über jeden Kunden ein Protokoll geführt, das Art, Menge und Häufigkeit der abgegebenen Leistung enthält. Das Rechenzentrum erhält einen Ausdruck als Nachweis der durchgeführten Arbeiten.

In Zukunft ist geplant, die Output-Daten automatisch auf die Konten der Finanzbuchhaltung und in die Analyse-Datei der Organisationsabteilung zu übertragen.

Der dargestellte Zusammenhang wird durch das Schaubild auf der nächsten Seite deutlich.

Berechnung der Tarife

Die Tarife erfassen die Kosten folgender Funktionen:

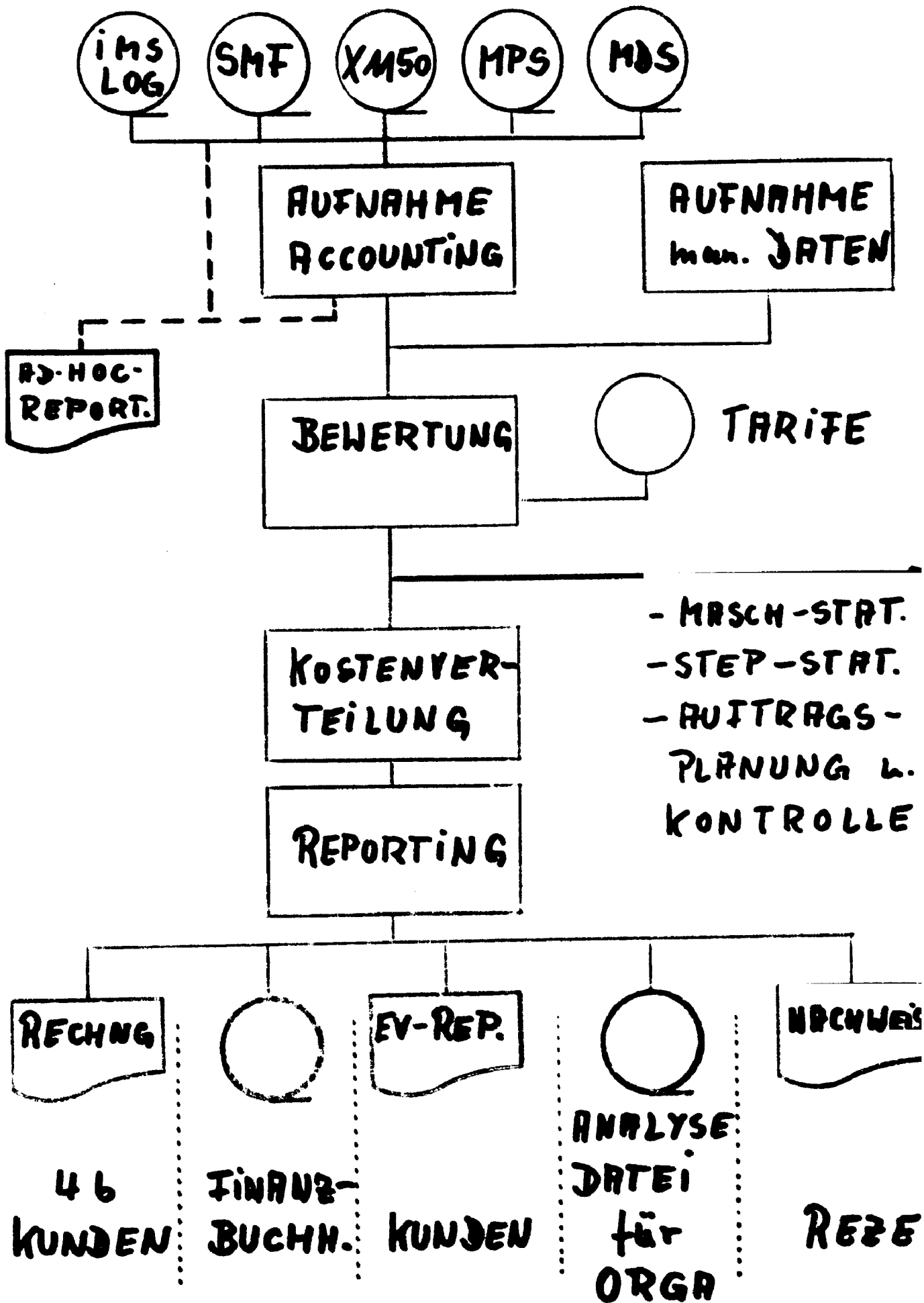
- Datenerfassung DM/Std oder DM/Anschläge
- Datenverarbeitung
 - Zentraleinheit DM/ 1 KB-MET-Stunde
 - Platte/Band DM/ 1 Einheit-MET-Stunde
 - Drucken DM/ 1000 Zeilen
 - Datenfernübertragung DM/ 1000 Informationen (Bit, Zeichen)
- Programmierung/Operations Research
 - Operations Research DM/Tag
 - Anwendungsprogrammierung DM/Tag

Anm.: KB = Kilo-Byte

MET = "Kunstzeit", Alleinverweilzeit eines Steps in der Zentraleinheit

Kostenverteilung

Zur Steuerung der Kostenverteilung verwendet PHILIPS eine Auftrags-Nr., die der Bezeichnung des abgearbeiteten Steps (z.B.: J o b = Lohnabrechnung; S t e p = Berechnung der Kirchensteuer) entspricht und als weiteres Kriterium die Namen der zu belastenden Firmen. Die Gesamtkosten des Steps werden nach einem von der Organisationsabteilung vorgegebenen Schlüssel auf die unterschiedlichen Firmen verteilt. Weiterhin besteht die Möglichkeit, innerhalb der einzelnen Firmen eine prozentuale Kostenverteilung auf die jeweiligen Kostenstellen vorzunehmen.



Ziele der Tarifierung und Abrechnung

Die ALLDEPHI verfolgt bei der Verrechnung der EDV-Kosten folgende Ziele:

- Abschluß des Rechenzentrumsergebnis ohne Gewinn/Verlust
- Verursachungsgerechte Kostenzuordnung
- Kontinuität der Tarife
- Möglichkeiten der Vorkalkulation
- einfache Erfassung
- Unterstützung von Zielsetzungen, z.B.: opt. Systemauslastung

C. Wirtschaftlichkeit von Softwareerstellung und -wartung

Die Komplexität der betrieblichen Aufgabenstellung bedingt heute zu ihrer Bewältigung den Einsatz einer leistungsfähigen EDV. Durch den Fortschritt in der technologischen Entwicklung können immer leistungsfähigere Hardwareeinheiten erzeugt werden, die, zum gleichen bzw. geringeren Preis angeboten, ein günstigeres PreisLeistungsverhältnis bieten. Der Erstellung von Software wurde anfänglich der geringere Stellenwert beigemessen. Die Auswirkungen sind deutlich zu spüren, denn das Verhältnis von Hardware- zu Softwarekosten wird allgemein mit 30 : 70 angegeben. Steigende Kosten für die Entwicklung und vor allem für Wartung von Software gaben Anlaß, über eine Softwaretechnologie mit eigenen Methoden und Werkzeugen nachzudenken. Wenn auch inzwischen für alle Phasen der Softwareerstellung, vom Design bis zum Betrieb, mehr oder weniger einsatzfähige Werkzeuge angeboten werden, so sind diese doch zumeist nicht standardisiert und damit nicht kompatibel.

Die Fragen der EDV-Gruppe konzentrierten sich deshalb auf Ansätze im Bereich der Softwareentwicklung, die im Hause PHILIPS entwickelt oder eingesetzt werden. Es handelte sich hier um Problemlösungen betriebseigener Anwendungen.

Besonders interessierten dabei die Fragen:

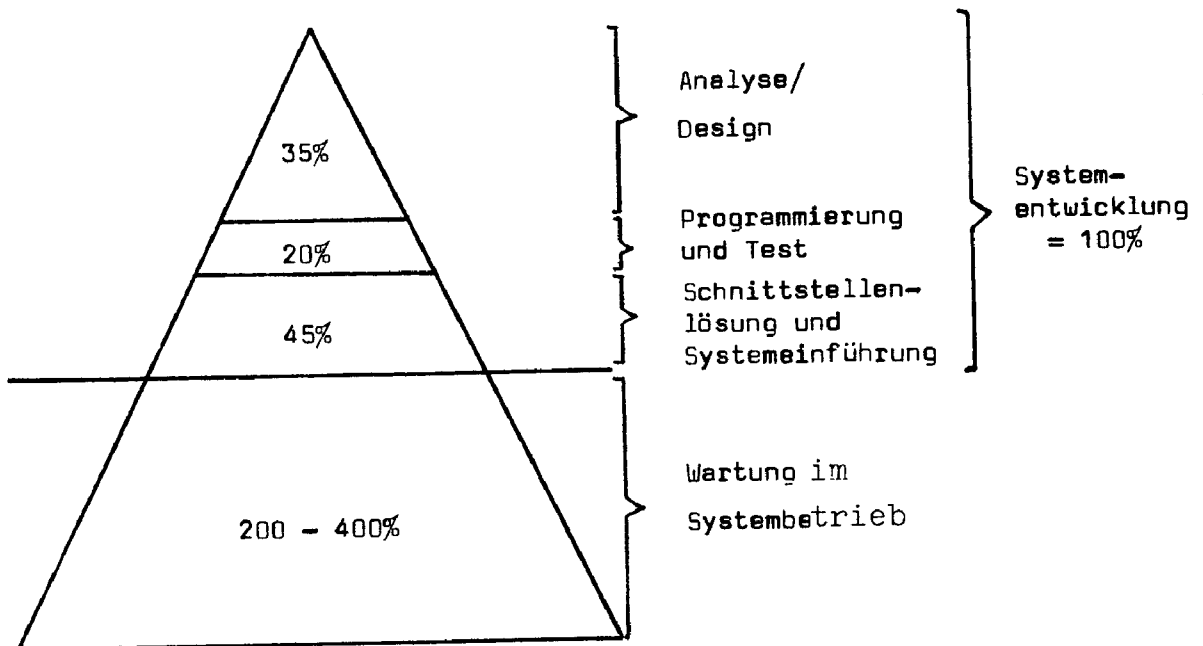
- der Normung/Standardisierung
- des methodischen Vorgehens
- des Einsatzes von Werkzeugen.

Als Einstieg in die Problematik soll das folgende Schaubild (siehe S. 18) die Kosten für Entwicklung und Wartung von Software, wie sie sich momentan darstellen, wiedergeben.

Es werden die Kosten jeder Phase der Entwicklung und des Einsatzes von Software in ihrer prozentualen Verteilung wiedergegeben.

Wesentlich ist, daß "Wartung im Systembetrieb" das zwei- bis vierfache der Entwicklungskosten ausmachen.

Kosten für Systementwicklung und -wartung



Phasen

Ein Schritt auf dem Wege zur Kostensenkung im Softwarebereich ist die Strukturierung der Ablaufschritte von der Definition des Problems bis zu Betrieb und Wartung des Softwareprodukts. Eine systematische Vorgehensweise läßt sich wie folgt ableiten:

I. Voruntersuchung

In dieser ersten Phase wird ein Problem aufgeworfen, formuliert und die Frage nach der Lösbarkeit gestellt.

II. Vorstudie

Hier werden Alternativen vorgeschlagen, z.B. für die Datenverarbeitung Batch-Betrieb, DFÜ, Kleincomputer usw. Die Alternativen werden bewertet, Termine werden abgeschätzt.

Die Phasen I und II, auch Vorprojektierung genannt, beinhalten keine Detailuntersuchungen. Es werden mögliche Auswirkungen der Realisierung von Projektvorschlägen auf andere Unternehmensbereiche diskutiert.

Am Ende der beiden Phasen werden jeweils die mit der Realisierung verbundenen Kosten mit den Vorteilen gegenüber dem IST-Zustand abgewogen und die Entscheidung über Abbruch oder Fortführung des Vorhabens gefällt.

III. Anforderungsspezifikation

In dieser Phase erstellt die Organisationsabteilung in Abstimmung mit der Fachabteilung aus dem Ergebnis der vorgenannten Arbeiten in den Phasen I und II ein betriebswirtschaftlich logisches Konzept.

Am Ende steht eine klar formulierte Aufgabenstellung und eine konkrete Vorstellung über die mit der Realisierung verbundenen Kosten.

IV. Das erarbeitete Konzept wird in dieser Phase in ein DV-technisches Konzept übertragen.

Aussagen über Kosten und Termine werden präzisiert bzw. korrigiert.

V. Einführungsplanung/Programmierung

Diese Phase beinhaltet das Fertigstellen der Systemlösung und deren Implementierung. Unter anderem bedeutet das:

- die erarbeiteten Vorgaben zu programmieren und zu testen
- die Anwenderdokumentation zu erstellen
- Schulungsmaßnahmen vorzunehmen.

VI. Betrieb/Wartung

Mit dem Eintritt in die Betriebsphase wird das Programm der Verifikation unterzogen. In zeitlichen Abständen werden Überprüfungen vorgenommen und eventuell notwendige Modifikationen durchgeführt.

Datenmanagement

Ein zweiter Schritt zur Reduzierung von Softwarekosten ist der Einsatz des sog. "Datenmanagements". Das DM ist funktional zu sehen, als Verbindungsstelle zwischen

- Management
- Fachabteilung
- Organisation
- Programmierung
- Datenverarbeitung

und unterstützt direkt die Projektarbeit im Bereich ORG/DV
in

- Dokumentation
- Kommunikation
- Standardisierung
- Analyse und Design
- Generierung
- Kontrolle
- Datensicherung

Als Hilfsmittel wird zur Realisierung das Data Dictionary (DD) "DATAMANAGER" eingesetzt.

Das DD ist eine Datenbank, bzw. kann als Metadatenbank bezeichnet werden. Hier werden Beschreibungen über Daten, Programmteile (Systemelemente) gespeichert, Funktionen verknüpft und verwaltet.

Insbesondere werden durch das DD die o.g. Phasen III - VI unterstützt. Durch das DD werden

1. einheitliche Feldbezeichnungen erreicht,
2. dokumentiert, in welchen Programmteilen/Funktionen diese Bezeichnungen verwendet werden und
3. die Verknüpfung von Programmteilen bzw. Modulen zu lauffähigen Programmen verwaltet.

Anforderungen an die Qualität der Software

Im Hause PHILIPS wird hier der Unterschied zwischen Batch- und Onlineverarbeitung gemacht.

Anforderungen im Batch-Mode sind:

1. Gute Wartbarkeit
 - Übersichtlichkeit
 - Gute Lesbarkeit
2. Minimale Entwicklungskosten
3. Minimale Maschinenbelastung

Zusätzliche Anforderung im Online-Betrieb:

Kleine Antwortzeiten

Methoden

Zur Erreichung o.g. Anforderungen, bzw. deren Realisierung wird im Hause PHILIPS ein Bündel von Methoden angewendet.

Grundsätzlich gilt hier die Reihenfolge Dokumentieren - Programmieren. Die Kontinuität der Entwicklung bei gleichzeitiger Dokumentation wird erreicht durch unterstützenden Einsatz des DD ab der Phase III.

Anmerkung: PHILIPS setzt zur Unterstützung der Programmierung das Softwaresystem PET/X 1150 der Firma Softlab GmbH und TS Ø von IBM ein. PET ist im ISIS Software Report 2.2 Juli-Dez. 1979 kurz beschrieben.

Im Hause PHILIPS gibt es darüber hinaus schon seit 1969 Vorschriften über

- Standardisierung
- Größe der Programme
- Modularisierung

.
. .
. .
. .

Die Prinzipien und die Systematik für Organisations- und Datenverarbeitungsprojekte werden in den Richtlinien für Organisationsvorhaben bei der Philips-Deutschland (RILOP) beschrieben.

Akzeptanz

Erwähnt werden muß in diesem Zusammenhang das Problem der mangelnden Akzeptanz von neuen Methoden durch die Mitarbeiter. Programmierer der ersten Stunde können sich nur schwer von ihren individuellen Programmiermethoden trennen. Durch Schulung wurde versucht, diese Personen an die Standards zu gewöhnen, bei Ausbildung der neu eintretenden Programmierer geht man ausschließlich von den vorgeschriebenen Methoden aus. Da diese Programmierer die individuellen Methoden ("Spaghettiprogrammierung") nicht mehr kennen, ist das Akzeptanzproblem bei ihnen weitgehend beseitigt.

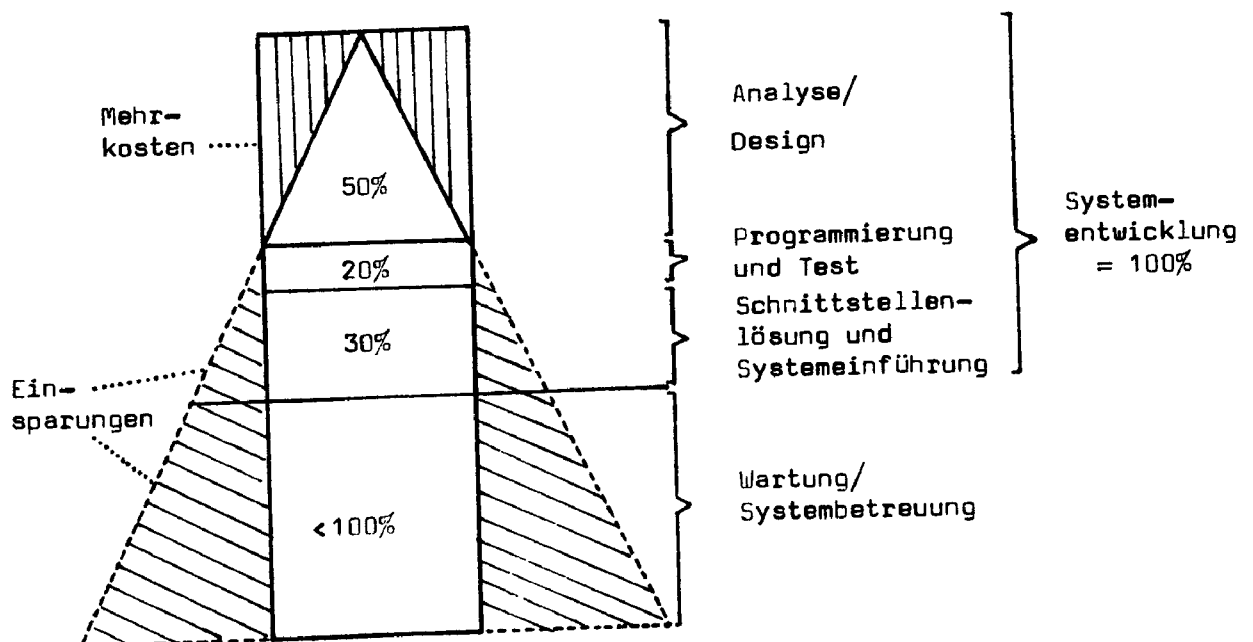
Resümee

Letztlich dienen alle beschriebenen Bemühungen der Kostenreduzierung im Softwarebereich. Die ALLDEPHI ist nach eigener Aussage diesem Ziel durch Anwendung der genannten Methoden einen Schritt näher gekommen.

Der Einsatz von "Datenmanagement" und systembegleitender Dokumentation führte inzwischen zu einer Kostenverteilung wie sie in der unten stehenden Abbildung wiedergegeben ist.

Die Kosten für Wartung und Systembetreuung konnten auf unter 100 % gedrückt werden, dafür ergeben sich Mehrkosten im Analyse- und Designbereich.

Durch die vermehrten Aktivitäten in diesen Phasen ergeben sich deutliche Einsparungen.



4.2 Ergebnis - Bericht

der Gruppe

PASS

Personal- Abrechnungs- und Steuerungs-

System

PEP Philips, Hamburg

31.10.1979 - 3.11.1979

Teilnehmer: Bergmeier, Guntermann, Bruns, Willmers

Text: Bergmeier

Paderborn, den 15.2.1980

Das Personal- Abrechnungs- und Steuerungs- System ist EIN EDV-System zur effizienten Gestaltung und Abwicklung von Personalverwaltungs- und Planungsaufgaben.

Gründe für die Einführung des PASS

Anfang der siebziger Jahre häuften sich die Personaldaten derart, daß sie in bisheriger Form nur noch unbefriedigend verarbeitet werden konnten. Die Hauptgründe hierfür waren wenig fachlich qualifiziertes Personal und zu teuer werdendes, altes EDV-Material. Durch die alte dezentrale Gliederung liefen manche Arbeiten parallel. Nach verschiedenen Kriterien erhobene Daten erschwerten die Arbeit der Zentrale. PASS ist ein Programm im Zentralcomputer in Hamburg. Die jetzt nach einheitlichen Kriterien erhobenen Daten werden vor Ort eingegeben, ermöglichen betriebliche und überbetriebliche Vergleiche und Auswertungen und dienen komprimiert als Entscheidungshilfen in Betrieb und Unternehmen. Dieses schnellere System ist zudem billiger durch externe Verwaltung und Pflege von Teilen der Software.

Gliederung der Personalwirtschaft und des PASS

P E R S O N A L W I R T S C H A F T		
Personalstammdaten	Abrechnung / Verwaltung	Stellenplanung
-Demographische Daten -Bewerbungsdaten -Gehaltsdaten -Tätigkeits-, Aus- bildungs- und Fortbildungsdaten -Personalhistorie -Berufserfahrung -Stammkostenstelle etc.	-bezahlte/unbezahl- te Zeiten -Be- u. Abzugsdaten -Gratifikationsbe- rechnung -Tariferhöhungs- rechnung -Anbindung an Finanzbuchhaltung etc.	-Budgetierung -Beurteilungs- systeme etc.
B 1	B 2	B 3

Das PASS ist wie die Personalwirtschaft gegliedert. Der Bereich B 1 wurde 1977, B 2 1979/80 voll eingeführt. Ob und -wenn ja- wann B 3 eingeführt wird, ist noch unklar.

Projektorganisation

Die Pfeile auf dieser Seite geben an, bis zu welcher Phase der Projektentwicklung die Bereiche B 1, B 2 und B 3 zur Zeit unserer Exkursion im November 1979 fortgeschritten sind.

1. Phase: Bildung einer Studiengruppe (1974/1975).
↓ B 3 Durch Brainstorming und externe Anregungen entstehen die Projektvorschläge A und B -A abgelehnt-, Berechnungen der Projektdauer und -kosten sowie der Wirtschaftlichkeit für das Unternehmen.
2. Phase: Bildung einer Arbeitsgruppe, bestehend aus 5 bis 6 Personen (bei B 1 aus Personalbereich, bei B 2 aus Administrationsbereich), die sich wöchentlich 2 bis 3 Tage gemeinsam um die Lösung folgender Probleme bemüht:
Standardisierung der (Verwaltungs-) Abläufe, der Belege, des Berichtswesens. Die Freizeichnung geschieht durch das Benutzerforum (Mitglieder aus Personalwesen und Administration), die Projektlenkungsgruppe und die Zentrale Lenkungsgruppe.
3. Phase: Die Einführung geschieht durch Schulungsvorbereitung, Erstellung einer Dokumentation, dem Schreiben von Benutzerhandbüchern, Schulung von 240 Mitarbeitern am simultan-wirklichkeitsgerecht laufenden Programm unter Praxis-Bedingung.
↓ B 2
4. Phase: Zielerrechnung. Wird PASS voll und ausschließlich ge-/benutzt? Paßt PASS in die bestehende Organisation von Philips?
↓ B 1

Projekt (B 3) - Problematik

Gegen (B 3) gibt es Schranken psychologischer Art bei der Belegschaft, vertreten durch den Betriebsrat, den Personalleiter, die den PR-Aspekt (u.a. Transparenz des Betriebs) kritisch-distanziert betrachten. Lösung: Aufklärung, Einbindung ins Benutzerforum, Schulung, ... Rechtliche Bedenken ergeben sich durch den Datenschutz, das Betriebsverfassungsgesetz u.ä.. Wirtschaftliche Bedenken gründen sich auf der Datenqualität, der Entscheidung zwischen Eigenprogrammierung oder Softwarekauf sowie auf der schwierigen Kosten-Nutzen-Analyse.

Ergebnis der Plenumsdiskussion

Das PASS kann pro Arbeitnehmer 240 Daten speichern. Die Sicherung dieser Daten, gefordert durch Gesetze und interne Vereinbarungen bei Philips, geschieht in mehreren Stufen. Die letzte dieser Stufen sichert die Ausgabe von persönlichen Daten zu Vergleichszwecken u.ä.. Solche Daten sind nur in ausgedruckter Form solchen Mitarbeitern zugänglich, die in einer Unterschriftenliste erfaßt sind. Die Erstellung der Listen erfolgt nur auf Anforderung - ein Dialog mit der EDV ist den anfordernden Mitarbeitern nicht möglich. - Eine Personaldatenübertragung z.B. bei einem Arbeitsplatzwechsel eines Mitarbeiters ist EDV-mäßig nicht geplant, wenn der Wechsel nicht innerhalb des Hauses Philips erfolgt.

Ergebnis: Die Datensicherung ist umfangreich und somit ein Datenmißbrauch schwer möglich, da Eingaben und Abrufe laufend überprüft werden.

Das PASS setzt sich zusammen aus

- dem selbst erstellten Programm zur Bearbeitung von B 1.
- dem PAISY (Personal-Abrechnungs- und Informations-System), das gekauft ist und fremd gewartet wird. Es umfaßt B 2.

Die Projektgruppe PASS besteht mit zwei Ausnahmen aus Mitarbeitern, die nur an Projekten arbeiten. Es entstehen Philips durch PASS also kaum zusätzliche Personalkosten.

Über die Finanzierung des PASS entscheidet die Zentrale-Lenkungs-Gruppe (ZLG), in der der Projektleiter seine finanziellen Forderungen durch Wirtschaftlichkeitsberechnungen legitimieren muß.

Ergebnis: Das PASS mußte aufgrund der gegebenen Bedingungen (Organisationsstruktur, Systeme auf dem Markt, finanzielle Überlegungen) in der Stufe B 1 selbst erstellt werden.

Wie wird man Projektleiter? Die Antwort ist unterschiedlich. Hier der Weg des Leiters des Projektes PASS, Herrn Klothmann:

- BWL-Studium in Hamburg
- 1972 Eintritt bei Philips in Personalabteilung
- dann Arbeit in Sozial-Politischer Abteilung
- dann Projektleiter PASS

Ergebnis: Obwohl unausgesprochen - nicht jeder Student hat solche Aufstiegsmöglichkeiten. Unerwähnt blieb das Auswahlprinzip nach Leistung.

4.3 Arbeitsbericht zum Praxiserkundungsprojekt bei der Firma
PHILIPS GMBH
vom 31.10. - 3.11.1979

Thema: Das Funktionsbild des Personalleiters

Gruppe 3

- Karin v. Hören
- Rüdiger Kaczmarek
- Jürgen Plura
- Walter Manns
- Rudi Kanthak

Am 1. November 1979 hatten wir, 5 Studenten des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften der Universität-Gesamthochschule-Paderborn, die Möglichkeit, die Funktion eines Personalleiters in der Praxis kennenzulernen. Herr Ufermann, der Leiter der Abteilung (Funktionsbereich) Personal- und Sozialwesen im Röntgenwerk der Firma C.H.F. Müller, die wiederum ein Unternehmensbereich der ALLDEPHI ist, war so freundlich, uns einen umfassenden Einblick in sein Arbeitsgebiet, das Personal- und Sozialwesen, zu geben.

I. Stellung des Personalleiters in der Unternehmung

Der Personalleiter nimmt in der Unternehmenshierarchie des o.g. Röntgenwerkes eine Stabsstellung unter der obersten Unternehmensführung ein (vgl. Organisationsplan im Anhang). Als leitender Angestellter und Mitglied der Geschäftsführung ist er mit Prokura ausgestattet. Die Grenzen seiner Entscheidungsbefugnisse liegen beispielsweise in der Gehaltsgestaltung der leitenden Angestellten.

II. Berufsbild und Aufgaben des Personalleiters

1. Vorbildung und Werdegang des Personalleiters

Der Personalleiter, Herr Ufermann, absolvierte nach dem Realschulabschluß eine Banklehre. Durch seinen Werdegang

bei einer Firma, bei der er vor seiner Tätigkeit bei der ALLDEPHI tätig war (man kann sagen, daß er die dortige Personalabteilung in Zusammenarbeit mit einigen Mitarbeitern aufgebaut hat) qualifizierte er sich durch Selbststudium, Erfahrungsaustausch mit anderen im Personalwesen Beschäftigten (extern) und nicht zuletzt seine praktische Tätigkeit zum Personalleiter.

Heute jedoch sehen die Anforderungen an einen Personalleiter bei der Firma Röntgen-Müller wie folgt aus:

Wissenschaftliches Studium mit den Schwerpunkten BWL, Psychologie, Soziologie und Rechtsgrundlagen.

2. Funktionen und Aktivitäten des Personalleiters

Der Personalleiter ist mitverantwortlich für die Firmenpolitik und ihre Durchsetzung. Zu seinem Verantwortungsbereich gehört die Personalbeschaffung und -entwicklung. Er ist der Gesprächspartner sowohl in allen personellen Angelegenheiten als auch für den Betriebsrat. Dazu gehört z.B. die Anwesenheit bei durchschnittlich zwei Arbeitsgerichtsprozessen im Monat.

So fällt auch die Berufsausbildung sowie die Fort- und Weiterbildung in seinen Tätigkeitsbereich.

Zu seinen Aufgaben gehört auch die Koordination von Wünschen und Forderungen der Facharbeiter des Betriebes.

Der Personalleiter wirkt auch bei organisatorischen Maßnahmen mit, bei PHILIPS speziell: Entscheidungskonflikt zentrale oder dezentrale Organisation.

Herr Ufermann hält Kontakte zu verschiedenen externen Stellen, wie z.B. der Industrie- und Handelskammer sowie dem Arbeitsamt.

Besonderen Wert legt der Personalleiter auf sein Mitwirken in verschiedenen Ausschüssen und Verbänden. Speziell die Kontakte mit Kollegen anderer Unternehmensbereiche und externen Firmen verschaffen dem Personalleiter die notwendigen Informationen über den Arbeitsmarkt.

Der Kontakt zu den Mitarbeitern des Betriebes findet nicht nur im Büro, sondern auch an ihrem jeweiligen Arbeitsplatz statt. Auf diese Art der Kontaktpflege wird besonderer Wert gelegt. Nur im Zuge einer Einflußnahme auf die Arbeitsbedingungen könne Gesellschaftspolitik gemacht werden. Ein weiterer Teil der Arbeit eines Personalleiters liegt in der Klärung arbeitsrechtlicher Fragen.

Gemäß eigener Einschätzung bevorzugt Herr Ufermann einen patriarchalischen Führungsstil, den er auch versucht, durchzuführen.

III. Das Berufsbild des Personalleiters im Wandel

Während sich das Aufgabengebiet eines Personalleiters früher auf administrative Tätigkeiten beschränkte, so liegt der Schwerpunkt heute mehr in der führungsmäßigen, gesellschaftlichen und personellen Fragestellung.

Die Tätigkeit des Personalleiters im Röntgen-Werk kann nach Zeitanteilen wie folgt gegliedert werden:

	<u>Zeitanteile</u>
Gespräche und Kontaktpflege	55 %
davon betreffen - Betriebsrat	15 %
- Fachabteilungen	15 %
- Mitarbeiter	15 %
- externe Kontaktpflege	10 %
Sitzungen	20 %
Lesen und Informieren	10 %
Texte verfassen, diktieren	10 %
Ablage, Ordnen, Telefon	5 %
	<hr/>
	100 %

Für das Nachdenken über betriebliche Problematiken bleibt größtenteils nur die Freizeit.

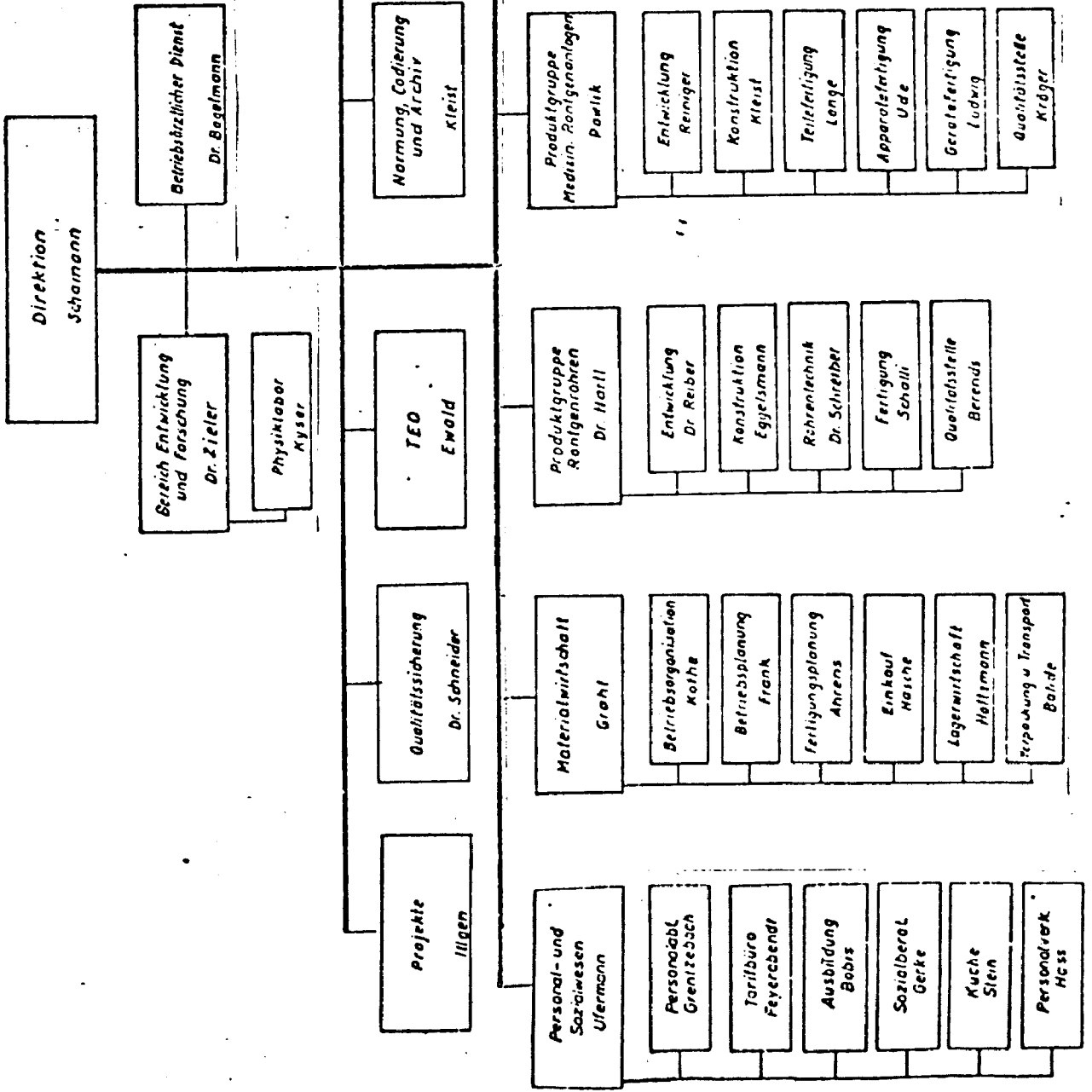
Mit dem Blick auf die Zukunft ist ein selbstbewußter Mitarbeiter typus anzustreben. Hieraus resultiert als Fazit, daß die Kontaktpflege in der kommenden Zeit noch einen größeren Stellenwert einnehmen wird als bisher. Eine größere Beteiligung der Mitarbeiter am Unternehmensgeschehen gilt für die nahe Zukunft als Ziel der Personalpolitik im Röntgen-Werk.

Die Zukunftsvorstellung der Unternehmensführung steht unter der Devise: AKTION statt REAKTION ! Bevor Forderungen von Seiten der Arbeitnehmervertretung gestellt werden, gilt es, diese mit Vorwegnahmen wie z.B. einer besseren Gestaltung des Arbeitsplatzes oder besseren Sozialleistungen, zu befriedigen.

Diskussionsergebnisse

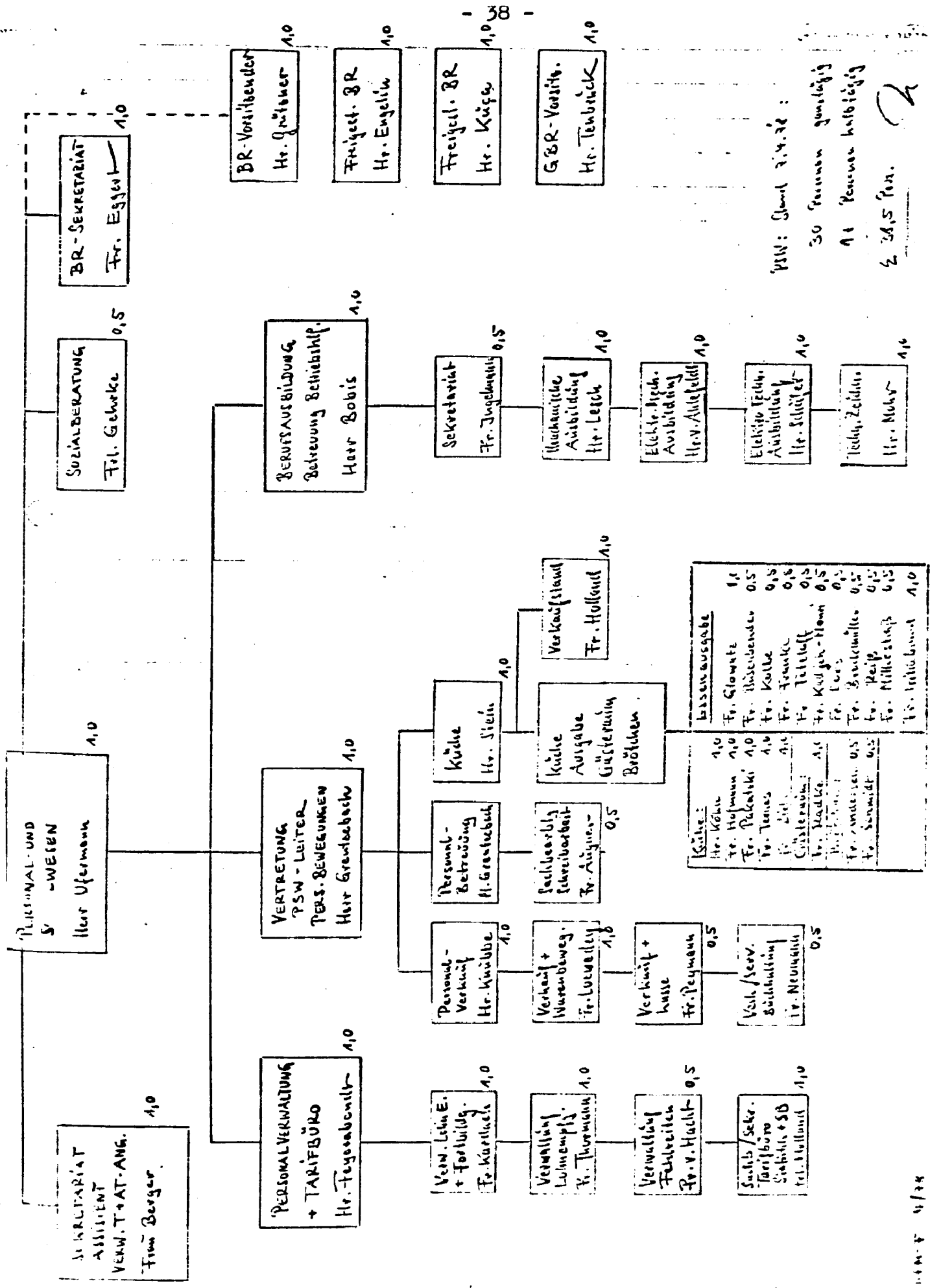
Die Plenumsdiskussion mit den anderen Gruppen, den Befragten und den Vertretern der ALLDEPHI brachte keine neuen Erkenntnisse, da sämtliche genannten Punkte schon im persönlichen Gespräch mit Herrn Ufermann diskutiert worden waren und somit schon in den obigen Punkten aufgeführt worden sind.

*Erweiterung, Voranschlag Org.-Plan
Beth. PSH*



Organisationsplan

C.H.F. Müller
Unternehmensbereich der Philips GmbH
Röntgenwerk
Stand 1.1.1977



PSW: Stand 31.12.78:
 30 Personen ganzjährig
 11 Personen halbjährig
 2 ZMS Pers.

4.4 Ergebnisbericht der Gruppe: Aus- und Weiterbildung

I. Betriebliche Rahmendaten

a) Philips-Deutschland

- Umsatz 1978: 4.213.000.000,- DM
- Gewinn 1978: 37.000.000,- DM
- Beschäftigte 1978: 29.000
- Ausgaben für berufliche Erstausbildung: 13.000.000,- DM
- Ausgaben für betriebliche Weiterbildung: 27.000.000,- DM
- Anzahl der Auszubildenden: 850; davon kfm. Bereich: 250
gew.techn.Bereich: 600

b) Philips-Vertriebs-Organisation Hamburg

- Beschäftigte 1978: 2.000
- Ausgaben für berufliche Erstausbildung: 2.800.000,- DM
- Ausgaben für betriebliche Weiterbildung: 2.500.000,- DM
- Anzahl der Auszubildenden: 150; davon kfm. Bereich: 85
gew.techn.Bereich: 65

Die folgenden Aussagen beziehen sich zum einen auf Philips-Deutschland und zum anderen auf eine Philips-Vertriebs-Organisation.

II. Bereich Ausbildung

a Auswahl

Da die Nachfrage nach Ausbildungsplätzen größer ist als das Angebot - im Durchschnitt kommen auf eine Stellenausschreibung im gewerblich-technischen Bereich 12 Bewerber - im kaufmännischen Bereich 25 Bewerber - muß eine Auswahl im Hinblick auf die Einstellung von Auszubildenden erfolgen. Dabei werden Interessenten mit höherwertigen Schulabschlüssen (z.B. Abitur zur Realschule) nicht bevorzugt, wenn eine auszubildende Stelle dies nicht ausdrücklich verlangt.

Nachdem der Abteilung Ausbildung und Personalentwicklung die schriftlichen Unterlagen der Bewerber, bestehend aus Anschreiben, Lebenslauf und Zeugnissen, vorliegen, erfolgt eine Vorauswahl an Hand der Zeugniszensuren.

Voraussetzung für die Zulassung zu bestimmten Berufen sind mindestens befriedigende Noten in den für den Beruf relevanten Fächern. So wird bei der Ausbildung zum Datenverarbeitungskaufmann mindestens eine befriedigende Note in Mathematik vorausgesetzt oder bei der Ausbildung zum Bürogehilfen eine befriedigende Note in Deutsch.

Nach dieser Vorauswahl findet ein Vorgespräch mit dem Bewerber statt, woran sich wiederum eine Auswahl anschließt. Danach müssen sich die noch übrig gebliebenen Bewerber einem Test unterziehen, der zum einen Teil aus einem Intelligenztest besteht und zum anderen fachspezifische Gebiete abfragt. Im Anschluß an diesen Test werden die Bewerber zu einem sogenannten Entscheidungsgespräch eingeladen, an dem neben dem Bewerber der Ausbilder, ein Betriebsratsmitglied und der Leiter der Abteilung Ausbildung teilnehmen. Erst nach der Beurteilung dieses Gespräches, bei dem nicht nur die Ergebnisse des Testes ausschlaggebend sind, sondern auch Überlegungen, wie z.B. der Bewerber zu den übrigen Mitarbeitern paßt, berücksichtigt werden, erfolgt die Einstellung des Auszubildenden.

Die vorgenannten betrieblichen Quoten beziehen sich auf Philips-Deutschland, das vorgestellte Auswahlverfahren findet bei einer Philips-Vertriebs-Organisation Anwendung.

b Ziele der Ausbildung

Oberstes Ziel der Ausbildung ist die Eigenbedarfsdeckung, d.h. die Anzahl der Auszubildenden soll den jährlichen Bedarf an offenen Stellen decken.

Um jedoch auch sozialpolitische Aufgaben zu verwirklichen, wie z.B. der Jugendarbeitslosigkeit entgegenzuwirken, ermöglicht z.B. Philips-Deutschland 850 Jugendlichen eine Ausbildung, obwohl nach Bedarfsrechnungen nur ein Bedarf von 550 Auszubildenden besteht. Eine weitere sozialpolitische Aufgabe sieht Philips-Deutschland in der Entwicklung neuer Ausbildungswege.

So gehört Philips zu den Unternehmen, die - in Zusammenarbeit mit der Hamburger Akademie - Abiturienten die Ausbildung zum Wirtschaftsassistenten (nach 2-jähriger Ausbildungsdauer) und zum Betriebswirt (nach 3 Jahren Ausbildung) ermöglichen. Durch dieses "Hamburger Modell" ist der wachsenden Zahl von Abiturienten, die eine Ausbildung in der Wirtschaft anstreben, ein neuer Ausbildungsweg eröffnet worden, obwohl bisher nur wenige dieses spezielle Bildungsprogramm besuchen konnten (Teilnehmerbegrenzung).

Hauptziel dieser Ausbildung ist es, für alle wirtschaftlichen und administrativen Bereiche befähigte Mitarbeiter heranzubilden, die die wissenschaftlichen Instrumentarien auf die Lösung praktischer Probleme anwenden können.

c Durchführung und Kontrolle

Die Ausbildung von Philips-Deutschland unterliegt den Richtlinien des dualen Systems, d.h. der Auszubildende erlangt das theoretische Wissen in dem Berufsschulunterricht, der in Blockstunden stattfindet und an dem auch diejenigen Auszubildenden teilnehmen, die nicht mehr der Berufsschulpflicht unterliegen. Das praktische Wissen wird ihm in der betrieblichen Ausbildung im Rahmen der Berufsbilder vermittelt.

Die betriebliche Ausbildung wird noch durch innerbetrieblichen Unterricht unterstützt. Hierzu gehören z.B. zusätzliche Schreibmaschinenkurse für Auszubildende zur Bürogehilfin.

Die gesamte betriebliche Ausbildung ist nach zielorientierten Ausbildungsplänen festgelegt. Dieser Ausbildungskatalog legt Grob- und Feinziele eines jeden Ausbildungsabschnittes für jede Abteilung fest. (s. Anlage 1)

In Beurteilungsgesprächen wird nach jedem Ausbildungsabschnitt festgestellt, ob und inwieweit der Auszubildende die im Ausbildungskatalog festgelegten Ziele erreicht hat. Ein schriftlicher Test bzw. eine interne Vorab-Abschlußprüfung erfolgen nicht.

Als weiteres Beurteilungskriterium wird ein Katalog von Verhaltensmerkmalen, die ein beobachtbares Verhalten beschreiben, herangezogen. Diese sollen Aufschluß über das Lern-, Leistungs- und Sozialverhalten des Auszubildenden geben.

Kriterien für diese Beurteilung sind z.B.:

- ergreift von sich aus die Initiative zum Handeln
- arbeitet beständig ohne sich ablenken zu lassen
- arbeitet systematisch
- ist aufgeschlossen gegenüber Vorschlägen und sachlicher Kritik.

An Hand des ihnen zugänglichen Ausbildungsplans können die Auszubildenden ihre Leistungen und die Wirkung ihres Verhaltens während der gesamten Ausbildungszeit selbst kontrollieren.

d Probleme

Problematisch bei der Ausbildung ist u.a.:

1. die Bestenauswahl an Hand der Zeugnisensuren.
Die Qualifikation für einen bestimmten Beruf wird hier von Zeugnisensuren z.T. abhängig gemacht, die nur etwas über den Leistungsstand des Bewerbers in der Schule aussagen, jedoch keinen ausreichenden Aufschluß über seine Fähigkeit im späteren Beruf geben.
2. die hohe Einstellungsquote an Auszubildenden unter sozialpolitischen Aspekten, wenn nicht alle Eingestellten später in ein Angestellten- bzw. Facharbeiterverhältnis übernommen werden.
3. der nicht vorhandene Ausbildungsgleichlauf zwischen Berufsschule und Betrieb.
Der in der Berufsschule gelernte Stoff kann nicht gleich

im Betrieb in die Praxis umgesetzt werden. Eine direkte Umsetzung wäre nur dann u.U. möglich, wenn Philips ganze Berufsschulklassen bilden könnte, obwohl sich z.B. dann immer noch durch die verschiedenen Eingangsvoraussetzungen der Auszubildenden Probleme ergeben würden.

III. Bereich Weiterbildung

Philips-Deutschland folgt dem Grundsatz "Nachwuchs aus den eigenen Reihen", d.h. bei Stellenbesetzungen wird nur im Notfall auf den Arbeitsmarkt zurückgegriffen. Hierdurch ist eine umfangreiche Weiterbildung, die die Mitarbeiter für neue Positionen befähigt, notwendig.

Die Entsendung eines Mitarbeiters zu einer Weiterbildungsveranstaltung soll die Lösung eines Problems ermöglichen, Lücken zwischen den Anforderungen der Stelle und dem Potential des Mitarbeiters schließen helfen, sowie der Entwicklung des Mitarbeiters dienen. Das Angebot der innerbetrieblichen Weiterbildungsveranstaltung, das die Abteilung Ausbildung und Personalentwicklung allen Abteilungen vorlegt, ist bedarfsorientiert. Die Verteilung auf die angebotenen Seminare ist jedoch durch ihre Kapazität begrenzt.

a Auswahl

Die Auswahl der Teilnehmer an Weiterbildungsveranstaltungen erfolgt durch Delegation durch den direkten disziplinarischen Vorgesetzten. Auswahlgrundlage ist neben der Zielsetzung des Seminars bei den außertariflichen Angestellten eine Mitarbeiterbeurteilung, die einmal jährlich durch den Vorgesetzten erfolgt. Hierbei handelt es sich um eine Verhaltensbeurteilung, wobei die fachliche Befähigung, das Arbeitsverhalten, die Zusammenarbeit und das Führungsverhalten beurteilt wird. Außerdem wird die allgemeine Entwicklungs- und Aufstiegsfähigkeit berücksichtigt. Bei Mitarbeitern des Tarifbereiches erfolgt die Auswahl individuell in Abstimmung mit dem Bereich Ausbildung und Personalentwicklung.

Eine freiwillige Selbstanmeldung aller interessierten Arbeitnehmer ist nur bei kommunikationsorientierten Einzelveran-

staltungen und Sprachkursen möglich und findet nur im Rahmen des festgesetzten Angebotes Berücksichtigung.

Die Anmeldungen zu Seminaren und Schulungen, zu denen der Arbeitnehmer freigestellt wird bzw. für die die Kosten ganz oder teilweise vom Unternehmen getragen werden, müssen mit dem Betriebsrat abgestimmt werden.

Nach § 98 Betriebsverfassungsgesetz hat der Betriebsrat ein Mitbestimmungsrecht bei der Durchführung von Maßnahmen der betrieblichen Weiterbildung. In der Praxis hat es bisher keine wesentlichen Auffassungsunterschiede zwischen der Unternehmensleitung und dem Betriebsrat gegeben.

b Ziele der Weiterbildung

Die Ziele, die die Weiterbildung verfolgt, sind aus den Unternehmenszielen abgeleitet.

Es handelt sich hierbei primär um eine

- Anpassungsbildung

wobei es sich um Weiterbildung der Arbeitnehmer zur Anpassung an veränderte Berufs- und Arbeitssituationen handelt,

- phasenorientierte Einführung in neue Funktionen

- Verbesserung der Zusammenarbeit innerhalb der Abteilungen durch Bereichsseminare, an denen jeweils der Vorgesetzte mit allen seinen Mitarbeitern teilnimmt (Aspekt der Organisationsentwicklung),

- Weiterbildung als Nachwuchspflege.

c Durchführung und Kontrolle

Durchgeführt werden bei Philips-Deutschland Seminare innerhalb und außerhalb der Arbeitszeit. So gibt es z.B. bei der Philips-Vertriebs-Organisation innerhalb der Arbeitszeit u.a. Förderseminare, die nicht an hierarchische Positionen gebunden sind und in zwei Stufen durchgeführt werden.

Förderseminar I : Für Mitarbeiter, die vor 3-5 Jahren ihre Ausbildung beendet haben.

Förderseminar II : Für Mitarbeiter, die vor 5 oder mehr Jahren ihre Ausbildung abgeschlossen haben. Die Delegation zu diesen Seminaren erfolgt wieder durch die Vorgesetzten.
(s. Anlage 2)

Daneben werden Einzelveranstaltungen angeboten, die alle interessierten Arbeitnehmer außerhalb ihrer Arbeitszeit besuchen können (s. Anlage 3). Zusätzlich haben die Beschäftigten die Möglichkeit, externe Fortbildungsmaßnahmen nach vorheriger Delegation wahrzunehmen.

Bei der Schulung von Spezialkenntnissen werden die Seminar-kosten voll übernommen, wenn der Mitarbeiter von seinem Vorgesetzten entsandt wird und die Genehmigung der Abteilung Ausbildung und Personalentwicklung vorliegt. Hierbei muß der Inhalt des Weiterbildungsseminars im Interesse des Unternehmens liegen und für die Ausübung der Funktion des Mitarbeiters unerläßlich sein. Kosten für eine freiwillige Fortbildungsmaßnahme außerhalb der Arbeitszeit, die die Durchführung der jetzigen Tätigkeit verbessert, aber auch die persönliche Entwicklung des Mitarbeiters fördert, werden je nach Wichtigkeit für die jetzige Funktion zu 20 bis zu 50 % übernommen. Die Förderungshöchstgrenze liegt bei 500 DM pro Mitarbeiter und Jahr.

Spezielle Bildungsprogramme gibt es, wenn auch in geringem Umfang, für Führungskräfte und für gewerblich-technische Arbeitnehmer, die in einer funktionspezifischen Bildungsaktivität in Stufenform auf ein Facharbeiter-Niveau bzw. Ingenieur-Niveau geschult werden. Job rotation ist eine wesentliche Personalentwicklungsmaßnahme und findet in allen Bereichen statt, und zwar nicht nur für Hochschulabsolventen, sondern auch für andere förderungswürdige Mitarbeiter. Damit sollen unternehmensbezogene Qualifikationen durch das "learning by doing" erworben werden.

Die Kontrolle der Effizienz von Seminaren und Seminarteilnehmern beschränkt sich auf eine schriftliche und mündliche Beurteilung der Teilnehmer am Ende des Seminars.

d Probleme

Problematisch zu sehen ist vor allen Dingen die

- Vorgesetztendelegation, wodurch der Mitarbeiter bei der Auswahl zur Teilnahme an Weiterbildungsseminaren u.a. von seinem Verhältnis zum Vorgesetzten abhängig ist. Die Delegation kann das Arbeitsklima innerhalb einer Abteilung negativ beeinflussen: durch Rivalitätskämpfe um das bessere Verhältnis zum Vorgesetzten und damit um die Teilnahme-möglichkeit an Weiterbildungsveranstaltungen, die für den Mitarbeiter von beruflichem und persönlichem Vorteil sind.

Dazu die nachträgliche Stellungnahme von Philips:

Es handelt sich hier offenbar um das Problem der sachlich "richtigen" Beurteilung durch den Vorgesetzten. Daß dabei das Verhältnis Vorgesetzter-Mitarbeiter eine Rolle spielt (Sympathie-Antipathie), sollte jedoch nicht überbewertet werden.

- Es besteht eine Möglichkeit, das Betriebsrats-Mitbestimmungsrecht zu unterlaufen, wenn bei unterschiedlicher Meinung z.B. weniger Weiterbildungsmaßnahmen durchgeführt werden.

Dazu die nachträgliche Stellungnahme von Philips:

Das ist sachlich nicht richtig. Die Anzahl der Weiterbildungsveranstaltungen orientiert sich am Bedarf. Das MBR nach § 98 BetrVG bleibt davon unberührt.

- Außerdem sind die Lehrinhalte des externen Bildungsangebotes außerhalb der Arbeitszeit nicht mit denen des internen identisch oder auch nur vergleichbar. Dadurch besteht für die vom Vorgesetzten übergangenen Mitarbeiter nicht die Möglichkeit, die gleichen Qualifikationen in den für alle Mitarbeitergruppen offenen Veranstaltungen außerhalb der Arbeitszeit zu erlangen. Dies kommt einer Diskriminierung gleich und kann eine höhere Fluktuations- bzw. Absentimusquote bedingen.

Dazu die nachträgliche Stellungnahme von Philips:

1. das externe (außerhalb von Philips) Bildungsangebot ist eine Zusammenfassung aller Angebote externer Weiterbildungsinstitute. Darauf greift Philips nur bei speziellem Bedarf zurück.
2. Veranstaltungen außerhalb der Kernzeit (i.d.R. der Gleitzeit) stehen allen Mitarbeitern offen. Sie geben dem Mitarbeiter die Möglichkeit, sich über die Organisation im weitesten Sinne wie auch Fragen von allgemeinem Interesse zu informieren.
3. Falls ein Mitarbeiter "übergangen" wird, steht ihm das Recht der Beschwerde zu (nächsthöherer Vorgesetzter oder BR).

Diskussion im Anschluß an die Präsentation der Gruppe:
Aus- und Weiterbildung

Frage:

Wer wird speziell im Betrieb gefördert ?

Antwort:

Es findet zur Zeit eine Umstrukturierung des Personals statt, da ein Mangel an Facharbeitern besteht.

Hier gibt es spezielle Anlernprogramme für Arbeiter, die dann zum Facharbeiter aufsteigen können. Es werden also Lohnempfänger weitergefördert, die geeignet sind, Lücken in den eigenen Betrieben aufzufüllen. Der Schwerpunkt ist im elektronischen Bereich zu sehen.

Frage:

Wie geschieht die Verteilung der Weiterbildungsprogramme, wer darf daran teilnehmen ?

Antwort:

Die Ausbildungsförderung bzw. Weiterbildungsförderung erfolgt betriebsspezifisch.

Da der Bedarf höher als das Angebot ist, entscheiden die Vorgesetzten.

Der jeweilige Vorgesetzte sollte innerhalb eines Rahmens in der Lage sein, die Kapazität so zu regeln, daß alle qualifizierten Mitarbeiter einen bestimmten Lehrgang besuchen können.

Frage:

Welche Ausbildungssektoren kennt die Firma PHILIPS ?

Antwort:

Es gibt drei Ausbildungssektoren:

1. Verkäuferausbildung
2. Arbeitstechniken, wie z.B. - Rhetorikkurse
- Wie disponiere ich ?
3. Informationen über den Arbeitsplatz hinaus.

Dies wäre im Personalbereich z.B. die Lösung des Problems:

"Wie führe ich jemanden ?"

Frage:

In welchem Ausmaß sind die Mitarbeiter motiviert, an Kursen teilzunehmen ?

Antwort:

Es besteht ein reger Zuspruch.

Frage:

Wie wird ermittelt, welche Themen in den Weiterbildungsprogrammen von Interesse sein könnten ?

Antwort:

Es ist schwierig, das echte Bedürfnis nach bestimmten Programmen festzustellen.

Weiterhin ist zu beachten, daß interne Weiterbildungsprogramme und externe Programme nicht miteinander konkurrieren dürfen.

Frage:

Sind nicht die Mitarbeiter benachteiligt, die von ihren Vorgesetzten nicht zu einem internen Weiterbildungsprogramm ausgewählt werden ?

Antwort:

Man sollte bedenken, daß Weiterbildung nicht nur in Lehrgängen erfolgt, sondern in starkem Maße abhängig ist von der Funktion des Mitarbeiters in der Unternehmung.

Frage:

Nach welchem Prinzip erfolgt die Vergabe der Lehrplätze ?

Antwort:

Die Vergabe von Lehrstellen ist abhängig von den Zensuren in den jeweils relevanten Fächern.
Beim Datenkaufmann wird z.B. mindestens eine befriedigende Note im Fach Mathematik verlangt.

Seite 2 zum Ausbildungsplan für den Funktionsbereich		Kreditoren		
Ausbildungsziele und -inhalte	Vermittelt	Ziel erreicht	Ziel teilweise erreicht	Ziel nicht genügend erreicht
Kalkulatorische Arbeiten der Kreditorenabteilung erklären können				
Budgetaufgaben in der Kreditorenabteilung erklären können sowie ggf. mitwirken				

SEMINAR-KURZÜBERSICHT - A+P - I

Förder-Seminar I	Teamarbeit, Arbeitstechnik, Organisation der DPG, Informationen über aktuelle Themen	Mitarbeiter/innen mit ca. 3 bis 5 Jahren Berufserfahrung K/T 3 - 4	3 Tage
Förder-Seminar II	Teamarbeit, Entscheidungsvorbereitung, Informationswege, Kommunikationsprozesse, Personalpolitik	Mitarbeiter/innen im Tarifbereich, aber ohne Führungsverantwortung	4 Tage
Praxis der betrieblichen Problemlösung	Analytische und kreative Problemlösungstechniken, Lösung von Praxisproblemen	Das Training sollte möglichst in Arbeitsgruppen bzw. bereichsintern durchgeführt werden	1 x 4 Tage oder 2 x 2 Tage
Mitarbeiter führen	Praxisbezogene Problemlösungstechniken, Mitarbeiterführung, Mitarbeitergespräch	Mitarbeiter/innen im Tarifbereich mit Führungsverantwortung	4 Tage
A+P Management-Seminar	Führungsgespräche, Analyse des Führungsverhaltens, Personalentwicklung, Information über Großprojekte, Mitbestimmung	Mitarbeiter/innen der zweiten Führungsebene	5 Tage
Gesprächstraining	Rede- und Vortrags-Training mit VCR-Anlage	Mitarbeiter/innen, die häufig durch Rede, Vortrag usw. informieren müssen	3 Tage
Englisch-Intensiv-Sem. A+P	Aktivierung des Wortschatzes und der vorhandenen Sprachkenntnisse, Sprechfertigkeit	Mitarbeiter/innen, die häufig in intern. Gremien die Interessen der DPG vertreten müssen	3 Tage

SEMINAR-KURZÜBERSICHT-A+P-II

Verkäufer-Training

Oberprüfung des Verkaufsstils,
Beratungs-Methoden, Konflikt-
Verarbeitung, betriebswirt-
schaftliches Wissen

Außendienst-Mitarbeiter

2 Tage

Verkäufer-Training:
Personalverkauf

Verkaufsfördernde Argumenta-
tion, kundengerechtes Verhal-
ten

Mitarbeiter/innen der
Personalverkaufsstellen

2 Tage

Verkäufer-Training GH

Train the Trainer)

Verkäufer-Training
für den Facheinzel-
handel)

Management-Seminare

für Kunden s. gesondertes Heft

Service-Training

Kundengerechtes und verkaufs-
unterstützendes Verhalten, In-
formation über aktuelle Ziele

Ersatzteilverkäufer, Re-
paraturannehmer/-ausgeber,
Auftragsbearbeiter EZV,
Serviceverwalter

2 Tage

SEMINAR – KURZÜBERSICHT – Aldephi –

Marketing-I-Seminar

Einführung in das Marketing, insbesondere in das Philips-Konzept und die Philips-Terminologie; der Markt mit seinen Einflußgrößen; die Bedeutung der Marktforschung und des betrieblichen Rechnungswesens für das Marketing; die einzelnen Marketing-Instrumente und ihr Zusammenspiel

Mitarbeiter/innen aus allen Unternehmensbereichen mit wirtschaftlichen Grundkenntnissen

K/T 6 bis B

3 Tage

Marketing-Entscheidungs-Seminar (MES)

Erkennen und Analysieren wirtschaftlicher Zusammenhänge; Kennenlernen der Vorteile und Bedingungen einer Teamarbeit am praktischen Beispiel (Planspiel).

Mitarbeiter, die am Marktgeschehen beteiligt sind; Vertiefung des Marketing-I-Seminars.

Voraussetzung: Teilnahme am Marketing-I-Seminar

3 Tage

Marketing-II-Seminar

Wirtschafts- und gesellschaftspolitische Entwicklungen; multinationale Aspekte im Marketing-Mix bei Philips; Bedeutung der technologischen Forschung für das Marketing; Controlling und Marketing.

Mitarbeiter/innen aus dem Vertrieb mit Produkt- bzw. Marktverantwortung, Werbung, Service, Logistik, Kommerz. Administration Marketing-Service

Voraussetzung: Teilnahme am Marketing-I-Seminar und Marketing-Entscheidungs-Seminar (MES)

2 Wochen

Anlage 3:

Themen der Veranstaltungen 1979/II

PHILIPS Forschung und Entwicklung in Deutschland

Rentenversicherung

Kooperation im Fachhandel

Wie überwinde ich meine Hemmungen ?

Kennen Sie den Computer ?

Konkurrenz- und Rivalitätsverhalten in Arbeitsgruppen

Werbung bei Video

Tips für Arbeitnehmer - Betriebsräte berichten aus ihrer praktischen Arbeit

Industrie-Versicherungs-Kontor (IVK)

Aufgabenstellung und Arbeitsmethoden des Bereichs
Organisation

Service ist mehr als nur techn. Kundendienst

Sozialwesen bei PHILIPS

4.5 Praxis-Erkundungs-Projekt
GH Paderborn - Philips GmbH
1.11. - 2.11.1979

Arbeitsgruppe MITARBEITERBEURTEILUNG
Gesprächspartner: Herr Dr. Beßner

1. Zusammenfassung der Ergebnisse
1.1 Vorbemerkungen zum Verständnis

Zum Verständnis der nachfolgenden Ausführungen ist es erforderlich, die organisatorische Struktur eines Vertriebsunternehmens zu kennen. Nachstehende Abbildung verdeutlicht diese:

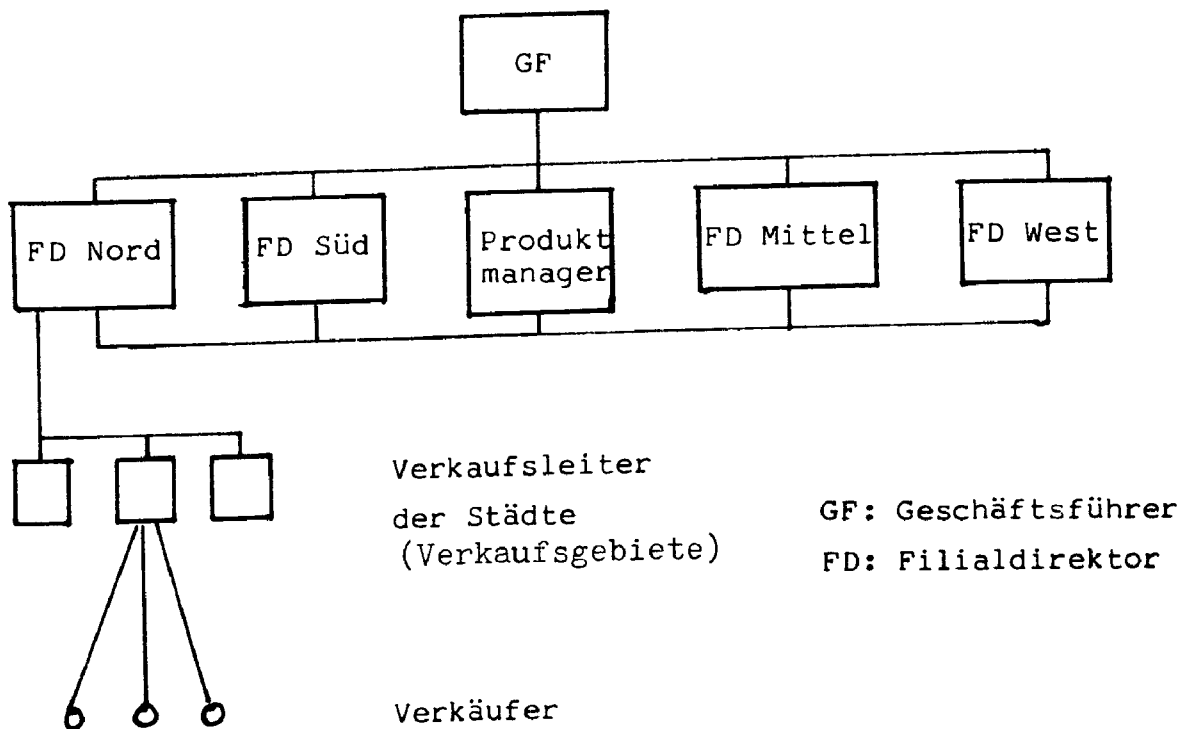


Abb. 1: Organisatorische Struktur eines Vertriebsunternehmens

Bei der Philips GmbH kennt man drei Grundtypen von Funktionen:

- Vertrieb
- Produktion
- Verwaltung

Legt man das Charakteristikum der Entlohnung an, so lassen sich die Mitarbeiter der Philips GmbH in folgendes Schema einordnen:

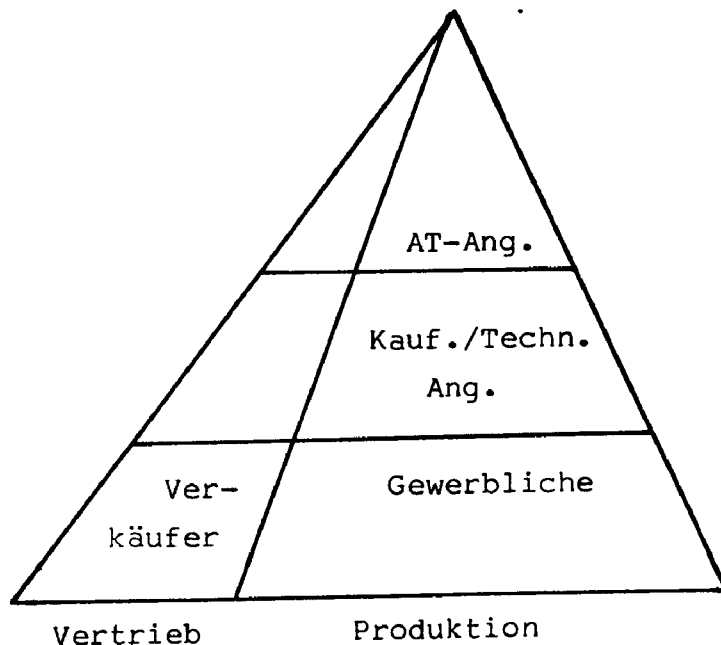


Abb. 2: Mitarbeiterstruktur bei Philips

Die Beurteilungsmethoden für diese Gruppen sind unterschiedlich: Für die Mitarbeiter im kaufmännisch-/technischen Bereich sowie für die gewerblichen Mitarbeiter und Verkäufer existieren bezüglich der Beurteilung Vereinbarungen in den regional unterschiedlichen Tarifverträgen. Die AT-Angestellten werden aufgrund einer Betriebsvereinbarung zwischen dem Gesamtbetriebsrat und der Geschäftsleitung der Philips GmbH beurteilt. Auf die Gruppe der AT-Angestellten wird im nachfolgenden Teil eingegangen.

1.2 Beurteilungszeiträume

Die schriftliche Beurteilung erfolgt einmal jährlich durch den direkten Vorgesetzten. Unter diese Vorschrift fällt jeder Mitarbeiter. Die Beurteilung soll dann erfolgen, wenn der Beurteiler den zu Beurteilenden wenigstens ca. 6 Monate in der gegebenen Aufgabe kennt. In den Gesprächen wurde deutlich, daß die Beteiligung an der regelmäßigen, jährlichen Beurteilung in den Jahren 74 - 79 unterschiedlich stark war. (Siehe Abbildung 3)

Nach Auffassung unseres Gesprächspartners (Herr Dr. Beßner) wird sich dieser Trend nicht mehr fortsetzen. Man hat erkannt,

daß eine solche Entwicklung den Absichten der Beurteilung entgegenläuft. Für das Jahr 1979 wird eine Quote von ca. 90 % erwartet.

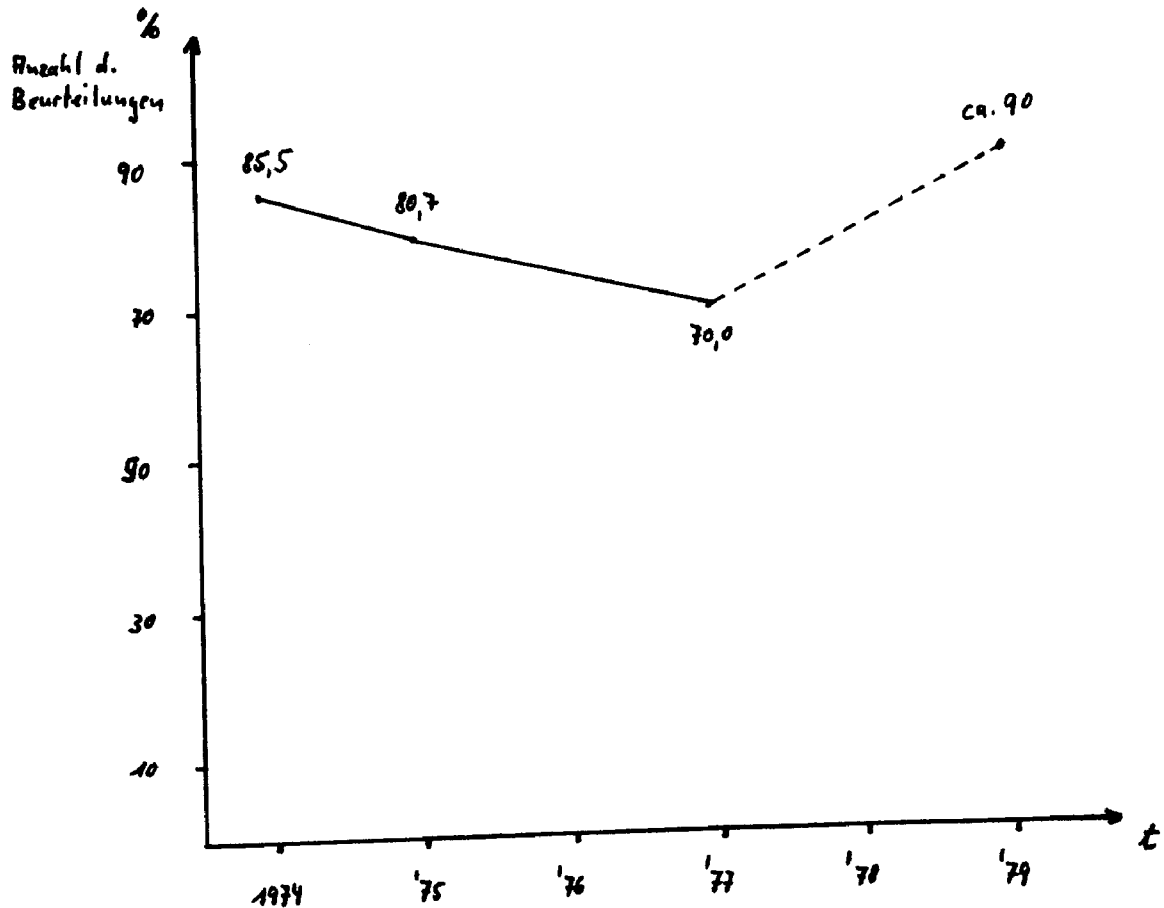


Abb. 3: Anzahl der Beurteilungen

1.3 Was wird beurteilt ?

1.3.1 Beurteilung der Aufgabenerfüllung

Die Aufgabenerfüllung ist der Mittelpunkt des gesamten Beurteilungsverfahrens. Im wesentlichen werden vier Kriterien zur Beurteilung unterschieden.

- fachliche Befähigung
- Auffassung und Beweglichkeit
- Folgerichtigkeit und Verarbeitung
- Überblick/Umsicht
- sprachlicher Ausdruck
- Einfallsreichtum

- Arbeitsverhalten
 - Leistungsbereitschaft
 - Sorgfalt und Selbständigkeit
 - Arbeitsplanung und Entscheidung
- Zusammenarbeit
 - Gewinnung und Pflege von Kontakten
 - Überzeugungskraft
 - Verhandlungsgeschick
 - Reaktion auf Kritik und Meinungsverschiedenheiten
 - Kollegialität und Hilfsbereitschaft
- Führungsverhalten
 - Kommunikation
 - Motivation
 - Förderung und Beurteilung
 - Delegation
 - Aufsicht und Kontrolle

Bei der Beurteilung ist festzustellen, wie der Mitarbeiter die ihm gestellten Aufgaben im Beurteilungszeitraum erfüllt hat. Jedes aufgabenrelevante Kriterium hat der Beurteiler zu berücksichtigen. Dabei hat er sich an einen Beurteilungsschlüssel zu halten, der wie folgt gestaltet ist:

- A - sehr weit über den Anforderungen
- B - erheblich über den Anforderungen
- C - spürbar über den Anforderungen
- D - vollauf im Rahmen der Anforderungen
- E - weitgehend im Rahmen der Anforderungen
- F - teilweise im Rahmen der Anforderungen
- G - nicht mehr im Rahmen der Anforderungen

Der Skalenwert - D - dient dem Beurteiler als Orientierungspunkt, von dem er bei seiner Beurteilung ausgehen soll. Er ist gehalten, die gesamte Bandbreite sowohl nach oben wie auch nach unten zu nutzen.

Eine zusammenfassende Beurteilung des Mitarbeiters ist unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Gewichtung von Einzelmerkmalen möglich. Die für jedes Merkmal gefundene Einstufung wird in eine "grüne Karte" übertragen (siehe Anlage 2).

Die "grüne Karte" wird zusammen mit dem Beurteilungsbogen (siehe Anlage 1) verwendet und dient als Instrument der Personalbedarfsplanung und zur individuellen Mitarbeiterförderung.

1.3.2 Beurteilung der Entwicklungsfähigkeit

Diese Beurteilung soll Tendenzaussagen über die Entwicklungsfähigkeiten des Mitarbeiters machen. Sie ist erforderlich, um einen Hinweis zu erhalten, inwieweit der Mitarbeiter künftig steigenden Anforderungen entsprechen könnte. Diese Einschätzung erfolgt ohne Rücksicht auf Realisierungsmöglichkeiten und enthält deshalb kein Aufstiegsversprechen. Auch hier kommt ein Beurteilungsschlüssel zur Anwendung, der wie folgt aussieht:

- a - ist vermutlich fähig, um mehr als eine AT-Funktionsgruppe zu steigen
- b - ist vermutlich fähig, noch um eine AT-Funktionsgruppe zu steigen
- c - ist vermutlich fähig, innerhalb seiner derzeitigen AT-Funktionsgruppe steigenden Anforderungen gerecht zu werden
- d - hat vermutlich seinen Höchststand erreicht

Die Stufen - c - und - d - werden bei Philips gleichmäßig vergeben. Sie bringen zum Ausdruck, daß der Mitarbeiter seiner Eignung und seinen Fähigkeiten nach entsprechend eingesetzt wurde. (a = Ausnahme !)

1.3.3 Beurteilung spezieller Eignungen

In diesem Abschnitt wird danach gefragt, in welchen Tätigkeiten der Mitarbeiter gemäß Eignung und Interessen eingesetzt werden könnte. Bei Philips werden drei Tätigkeitsarten unterschieden:

- Tätigkeitsgebiete: fachgebundene an der Philips-Organisation orientierte Begriffe
- Produktbereiche: Die Unternehmensbereiche sind in 5 Produktbereiche zusammengefaßt.
- Internationale Aufgaben: Eignung für vorübergehende, längerfristige oder dauernde Übernahme von Aufgaben außerhalb der deutschen Philips-Unternehmen

Da die Angaben auch die beruflichen Interessen und Ziele des Mitarbeiters berücksichtigen sollen, können sie nur in einem Gespräch mit dem Mitarbeiter ermittelt werden.

2. Diskussionspunkte

2.1 Subjektive Einstellung des Beurteilers

Bei Philips sieht man zwei Möglichkeiten, die subjektive Betrachtungsweise des Beurteilers so weit wie möglich auszuschalten und zu einer objektiven Einschätzung des Mitarbeiters zu gelangen:

- Die Beurteilung soll ein kontinuierlicher Prozeß mit häufigen Mitarbeitergesprächen während des gesamten Beurteilungszeitraumes sein. Die einmal jährlich fällige schriftliche Fixierung soll den Charakter einer Zusammenfassung der Ergebnisse mehrerer Einzelbeobachtungen und Einzelgespräche haben. Die schriftliche Fixierung soll während eines Gespräches stattfinden, so daß der Mitarbeiter die Möglichkeit hat, eine zu negative Beurteilung aus seiner Sicht zu korrigieren.
- Die schriftliche Fixierung der Beurteilung hat der Beurteiler seinem Vorgesetzten vorzulegen. Da dieser die Beurteilungen mehrerer Mitarbeiter abzeichnen hat, kann er das Beurteilungsverhalten seiner Mitarbeiter vergleichen und gegebenenfalls gegensteuern.

2.2 Beurteilung der Vorgesetzten durch Untergebene

Diese Form der Beurteilung wird bei Philips nicht praktiziert. Man glaubt, daß dies nicht notwendig ist. Vielmehr ist man der Auffassung, daß die Vorgesetzten von ihren Mitarbeitern ständig beobachtet werden. Sowohl auf negatives als auch auf positives Verhalten der Vorgesetzten reagieren die Mitarbeiter, so daß auf diesem Weg sehr deutlich wird, wie die Mitarbeiter ihre Vorgesetzten einschätzen.

2.3 Festlegung von Anforderungsprofilen

Anforderungsprofile werden bei Philips nicht festgelegt. Die Geschäftsführung ist der Auffassung, daß dies überflüssig ist, da jeder Vorgesetzte sein Leistungssoll kennt.

Er muß dazu in der Lage sein, sein Aufgabensoll zu erfüllen und zwar in der Form, daß er seinen Mitarbeitern entsprechende Teilbereiche zuweist und die Aufgabenerfüllung innerhalb dieser Teilbereiche überwacht. Dahinter steckt die Vorstellung, daß die Stellung eines Vorgesetzten von der Leistungserfüllung abhängt. Hier wird von jedem Vorgesetzten erwartet, daß er auf seine Art das Soll erfüllt, ohne daß ihn Anforderungsprofile dabei unterstützen.

2.4 Mitarbeiterbeurteilung als Instrument der Personalpflege

Alle Mitarbeiter sollen einmal jährlich beurteilt werden, wobei die Daten aus dem Beurteilungsbogen auf eine "grüne Karte" übertragen werden. Diese "grünen Karten" werden in der Zentrale gesammelt. Die Auswertung dieser Karten ermöglicht eine aktive Pflege des Personalbestandes. Es lassen sich auf diesem Wege Führungskräfte leichter entdecken und somit auch fördern. Durch dieses Vorgehen ist Philips in der Lage, 80 % seines qualifizierten Personalbedarfs innerbetrieblich zu decken. Eine solche Personalpflege und Personalbedarfsdeckung ist aber nur dann möglich, wenn der Grundsatz eingehalten wird, daß ausnahmslos alle Mitarbeiter beurteilt werden.

Schließlich gibt eine über Jahre durchgeführte Beurteilung und festgehaltene Leistung auch langfristig eine gewisse Sicherheit, z.B. wenn Vorgesetzte wechseln, etc.

VERTRAULICH

MITARBEITER-BEURTEILUNG

für den Zeitraum vom _____ bis _____ 19 _____ ⑫

Firmenstempel

für

(Name, Vorname des Beurteilten)

Personalnummer

Funktion: _____

durch

(Name des Beurteilers)

Funktion: _____

direkter Vorgesetzter des Beurteilten seit: _____

Stellungnahme des Beurteilten ⑫
(nur erforderlich, wenn Einwände erhoben werden)

Datum des Beurteilungsgesprächs _____

(Unterschrift des Beurteilten) ⑫

(Unterschrift des Beurteilers)

(Unterschrift des nächsthöheren Vorgesetzten) ⑪

○ Zahlen im Kreis = Seitenzahl in Einführungsbroschüre

Fachliche Befähigung

Unterkriterien	Leitfragen ⑤
Auffassung und Beweglichkeit	Inwieweit paßt er sich wechselnden Anforderungen seiner Aufgabe an? stellt er sich rasch auf neue Situationen ein? merkt er sofort, worauf es bei der Arbeit ankommt? verarbeitet er Informationen rasch und sachgemäß? erkennt er übergreifende Zusammenhänge?
Folgerichtigkeit und Verarbeitung	Inwieweit wendet er die theoretischen Fachkenntnisse bei der täglichen Arbeit erfolgreich an? wendet er die praktischen Fertigkeiten bei der täglichen Arbeit erfolgreich an? analysiert er Probleme genau? löst er komplizierte Angelegenheiten präzise? versteht er es, logisch einwandfreie Rückschlüsse zu ziehen?
Überblick/ Umsicht	Inwieweit berücksichtigt er übergeordnete Gesichtspunkte? erkennt er Prioritäten? erkennt er zukünftige Entwicklungen? beachtet er die Kostenentwicklung? erkennt er Verlustquellen?
sprachlicher Ausdruck	Inwieweit trägt er Probleme klar vor? drückt er sich klar und präzise aus? äußert er sich differenziert und überzeugend? sagt er klar und deutlich das Wesentliche? formuliert er flüssig und gewandt?
Einfallsreichtum	Inwieweit sucht er auch bei schwierigen Problemen beharrlich nach Lösungen? findet er bei Problemen auch unkonventionelle, verwertbare Lösungen? entwickelt er bei Problemlösungen Alternativen, neue Methoden oder Systeme?
Besondere Bemerkungen ⑪	

Einzelne
Einstufung

⑦ Aufgabenbezogene Gesamteinstufung

Arbeitsverhalten

Unterkriterien	Leitfragen ⑤
Leistungsbereitschaft	Inwieweit ist er bereit, sich für seine Aufgabe einzusetzen? ist er bereit, soweit erforderlich, Mehrbelastungen und zusätzl. Arbeiten zu übernehmen? wird er mit außergewöhnlichen Belastungen gut fertig? stellt er hohe Anforderungen an seine Arbeitsergebnisse?
Selbständigkeit	Inwieweit erarbeitet er für auftretende Probleme selbständig Lösungsmöglichkeiten? versucht er, mit Schwierigkeiten selbst zurechtzukommen? handelt er im entscheidenden Moment von sich aus, ohne zu zögern bzw. lange zu fragen? ergreift er von sich aus die Initiative zum Handeln?
Sorgfalt	Inwieweit überlegt er sorgfältig? arbeitet er gewissenhaft? gelingt es ihm, Fehler bei der Durchführung seiner Arbeit zu vermeiden?
Arbeitsplanung	Inwieweit trifft er Überlegungen rechtzeitig? führt er die Arbeit zielstrebig aus? hält er Termine ein? führt er Tätigkeiten rationell durch?
Entscheidung	Inwieweit bereitet er Entscheidungen sorgfältig vor? entscheidet er rechtzeitig? entscheidet er auch in schwierigen Fällen richtig? findet er auch in unklaren Situationen Entscheidungsmöglichkeiten?
Besondere Bemerkungen ⑪	

Einzelne
Einstufung

⑦ Aufgabenbezogene Gesamteinstufung

Zusammenarbeit

Unterkriterien	Leitfragen ⑤
Gewinnung und Pflege von Kontakten	Inwieweit versteht er es, sich auf andere einzustellen? findet er leicht Kontakt zu anderen? repräsentiert er die Firma in geeigneter Weise? beachtet er angemessene Umgangsformen? pflegt er fachliche Kontakte?
Überzeugungskraft	Inwieweit bringt er seine eigene Meinung klar zum Ausdruck? vertritt er seine Meinung mit Nachdruck? versteht er es, andere von der Richtigkeit einer Maßnahme zu überzeugen? kann er überzeugend argumentieren? versteht er es, andere positiv zu beeinflussen?
Verhandlungsgeschick	Inwieweit versteht er es, sich diplomatisch zu verhalten? verhandelt er geschickt, zielstrebig und erfolgreich? bleibt er auch in schwierigen Situationen beherrscht und sachlich? kann er gut zuhören?
Reaktion auf Kritik und Meinungsverschiedenheiten	Inwieweit verarbeitet er Kritik sachlich und positiv? ist er bereit, eigene Fehler zu korrigieren? wirkt er ausgleichend in Konfliktsituationen? ist er bereit, seine Meinung in den Entscheidungsprozeß der Gruppe zu integrieren? vertritt er die Gruppenentscheidungen, die nicht ganz seiner Meinung entsprechen?
Kollegialität und Hilfsbereitschaft	Inwieweit trägt er aktiv zu guter Zusammenarbeit bei? zeigt er sich hilfsbereit gegenüber Kollegen? ordnet er sich gut in eine Gruppe ein? gibt er bereitwillig Auskunft in fachlichen Dingen?
Besondere Bemerkungen ⑩	

Einzelne Einstufung

⑩ **Aufgabenbezogene Gesamteinstufung**

Führungsverhalten

Unterkriterien	Leitfragen ⑤
Kommunikation	Inwieweit erteilt er klare Anweisungen? gibt er die erforderlichen Unterweisungen? trifft er klare Vereinbarungen? kennt er die Informationswege und weiß sie zu nutzen? gibt er die notwendigen Informationen weiter? versteht er es, unterschiedliche Meinungen zu koordinieren?
Motivation	Inwieweit kann er seine Mitarbeiter für ihre Aufgaben begeistern? bringt er seine Mitarbeiter dazu, betriebliche Zielsetzungen zu ihren eigenen zu machen? versteht er es, seine Mitarbeiter von der Notwendigkeit und Richtigkeit von Maßnahmen zu überzeugen?
Förderung und Beurteilung	Inwieweit weiß er Leistungen seiner Mitarbeiter richtig einzuschätzen und zu beurteilen? versteht er es, die Leistungsfähigkeit seiner Mitarbeiter zu steigern? regt er seine Mitarbeiter zur Bildung eigener Meinungen und Entwicklung eigener Ideen an? verhilft er Ideen seiner Mitarbeiter zur Geltung? stärkt er das Selbstvertrauen seiner Mitarbeiter?
Delegation	Inwieweit überträgt er anderen verantwortungsvolle Aufgaben? überträgt er konsequent Verantwortung und Entscheidungsbefugnisse und hält sich daran? setzt er klare Prioritäten und Ziele? fördert er die Entscheidungsfreudigkeit anderer? versteht er es, die Arbeitsabläufe anderer zu koordinieren?
Aufsicht und Kontrolle	Inwieweit bewahrt er den Überblick in seinem Funktionsbereich? überwacht er die Tätigkeit und Arbeitsergebnisse seiner Mitarbeiter? achtet er auf die Einhaltung von Vorschriften, Richtlinien, Terminen usw.? stellt er sicher, daß seine Anweisungen befolgt werden? veranlaßt er notwendige Korrekturen?
Besondere Bemerkungen ⑪	

Einzelne Einstufung

⑦ **Aufgabenbezogene Gesamteinstufung**

Beurteilungsschlüssel ⑥

Beurteilung in gegebener Aufgabe

- A - sehr weit über den Anforderungen
- B - erheblich über den Anforderungen
- C - spürbar über den Anforderungen
- D - vollauf im Rahmen der Anforderungen
- E - weitgehend im Rahmen der Anforderungen
- F - teilweise im Rahmen der Anforderungen
- G - nicht mehr im Rahmen der Anforderungen

Allgemeine Entwicklungs- und Aufstiegsfähigkeit ⑧

- a - ist vermutlich fähig, um mehr als eine AT-Funktionsgruppe zu steigen;
- b - ist vermutlich fähig, noch um **eine** AT-Funktionsgruppe zu steigen;
- c - ist vermutlich fähig, innerhalb seiner derzeitigen AT-Funktionsgruppe steigenden Anforderungen gerecht zu werden;
- d - hat vermutlich seinen Höchststand erreicht.

Bemerkungen

Eintragungsbeispiele
Felder E u. F

Seit (Datum)	Betriebsbereich und Stellenbezeichnung	E	Datum	Art der Veränderung	F
1. 6.69	Appl.-Lab., Ltg. Keramik u. Einzelt.		1. 2. 73	Neueinstellung	
15. 5.70	Doku, Werb., Educ./Techn.Sachbearb.		1. 1. 74	von T6 an A1	
1. 1.74	Admi, Ltg. Betriebsabrechnung		1. 5. 74	von FL Hmb an CHFM-Vertr.	
15.10.72	Org., Proj.-Ltg. d. EDV-Org.		15. 8. 74	von A1 an AD	
1. 8.73	TC-Abt., Spez. f. Röntgen-Ferns.		17. 6. 75	von BRF AC an HIG Elcom/Kindh.	
1. 6.74	FB Mannheim, Service-Ltr. Aussend.		1. 7. 75	von PEI-Vertr. un TekuDe	
1. 1.71	BM/EGE, Proj.-Ltr. Messger.-Entw.		15. 12. 74	von Volt/Tilburg an AF-Krefeld	
			2. 3. 76	Pensionierung	

4.6 Bericht der Projektgruppe "Personalbeschaffung und -auswahl"

Das Ziel der Projektgruppe "Personalbeschaffung und -auswahl" bestand darin, einen Einblick über die Verwendung und Umsetzung der in der Hochschule gelehrteten theoretischen Modelle in der Praxis zu bekommen.

Konkrete Einzelprobleme wurden in unserer Arbeitsgruppe vorab formuliert, um einen gewissen Diskussionsrahmen zu schaffen (siehe Anlage!).

Unser Gesprächspartner in der Alldephi GmbH war Herr Leddin von der Sozialpolitischen Abteilung, dessen Aufgabenbereich sich erstreckt auf die Beschaffung und Auswahl von Hoch- und Fachhochschulabsolventen, sowie von AT- und Außendienstmitarbeitern im kaufmännischen Bereich.

Die Mitarbeiterbeschaffung und -auswahl findet bei Philips sowohl betrieblich-dezentral als auch zentral statt. Letztere bezieht sich jedoch nur auf Hoch- und Fachhochschulabsolventen, sowie auf AT- und Außendienstmitarbeiter.

Die Aufteilung der Anzeigenkosten auf betrieblich-dezentrale und zentrale Personalbeschaffung geht aus folgender Tabelle hervor:

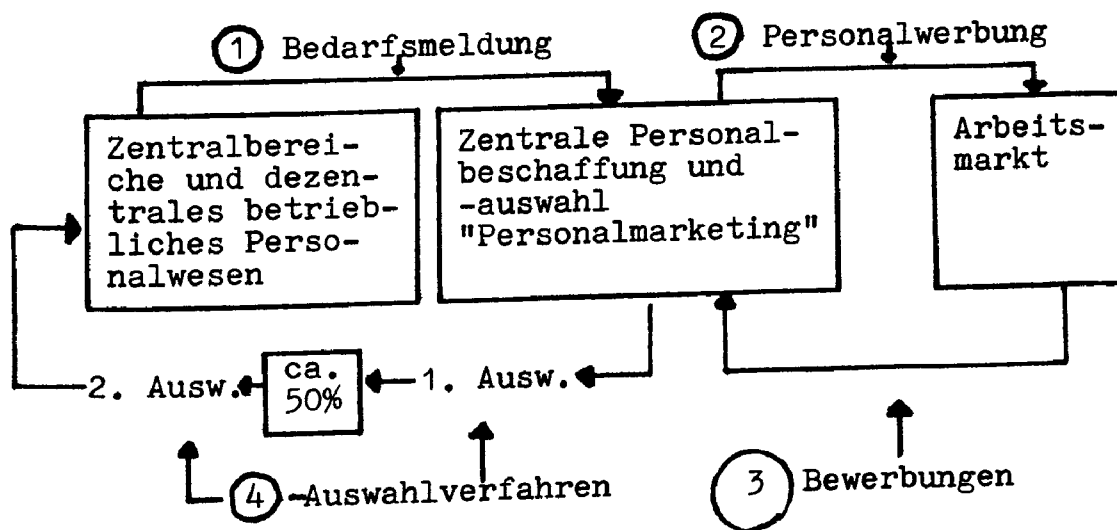
Anzeigenvolumen 1. Halbjahr 1979

Anzeigen insgesamt:	872.000 DM
davon Führungskräfte:	500.000 DM
davon überbetrieblich:	100.000 DM, d.h. 20 % !

Der Anteil zentraler Personalbeschaffung an allen Personalbeschaffungsmaßnahmen soll in Zukunft erhöht werden, da sich u.a. die Insertionskosten pro Einstellung auf betrieblich-dezentraler Ebene auf 10.000 DM, bei zentraler Beschaffung jedoch nur auf 3.000 DM belaufen. Dies erklärt sich aus der Tatsache, daß bei zentraler Personalbeschaffung mit einer Anzeige meist mehrere Personen einer Ausbildungsrichtung für mehrere Tätigkeitsfelder

(z.B. Diplom-Kaufleute und Diplom-Wirtschaftsingenieure für die Bereiche Betriebswirtschaft/Controlling, Organisation/Datenverarbeitung, Personalwesen, Revision, Technische Organisation/Produktionswirtschaft und Materialwirtschaft) gesucht werden und damit auch gleichzeitig die Resonanz von seiten des Arbeitsmarktes größer ist.

Die Arbeitsgruppe konzentrierte sich überwiegend auf die zentrale Mitarbeiterbeschaffung und -auswahl, die eine "Mittlerrolle" zwischen Arbeitsmarkt und den Zentralbereichen und den dezentralen betrieblichen Personalwesen einnimmt, was anhand folgender vereinfachender Übersicht dargestellt werden soll.



1. Bedarfsmeldung

Die Personalbedarfsmeldungen werden von den Zentralbereichen und den betrieblichen Personalwesen an das Personalmarketing weitergegeben. Folgender Personalbedarf wurde für 1979 ermittelt:

<u>Bereiche</u>	<u>Mitarbeiterbedarf</u>
- Controlling	5
- Organisation/EDV	11
- Personalwesen	7 (ab 1980: 1-2)
- Revision	3
- Vertrieb	45 (25 Hochschulabsolventen, 20 Akademiker mit Berufserfahrung)

2. Personalwerbung

Um den Personalbedarf zu decken, bedient man sich folgender Beschaffungswege:

a) Arbeitsämter

Hier wird der Kontakt hauptsächlich mit den örtlichen Arbeitsämtern sowie mit der Zentralstelle für Arbeitsvermittlung in Frankfurt gepflegt.

b) Hochschulkontakte

Diese bestehen überwiegend aus Gastvorträgen von Mitarbeitern der Philips GmbH an Hochschulen und aus Informationsbesuchen von Studenten in den verschiedenen Unternehmen der Alldephi.

Kontakte dieser Art bestehen vornehmlich in folgenden Hochschulorten:

Hamburg, Göttingen, Darmstadt, Mannheim, Essen, Berlin und Paderborn.

c) Anzeigen

Die Stellenanzeigen werden hauptsächlich über die "Welt" und die "FAZ" geschaltet, wobei die "Welt" aus Kosten- und regionalen Gründen bevorzugt wird.

d) Direkte Bewerbungen

Bedingt durch den Bekanntheitsgrad des Unternehmens, erreichen viele direkte Bewerbungen (d.h. ohne Bezugnahme auf Anzeigen usw.) die Alldephi.

e) Interne Bewerbungen

Ein weiterer Beschaffungsweg besteht in der Existenz von internen Stellenausschreibungen.

3. Bewerbungen

Aufgrund einer Statistik gingen vom 1.1.79 bis 30.9.79 insgesamt 708 Bewerbungen ein, die wie folgt aufgegliedert werden können:

<u>Bereich</u>	<u>Anzahl der Bewerbungen</u>
- intern	1
- Arbeitsamt	214
- Hochschulkontakte	31
- Anzeigen	395
- direkte Bewerbungen	<u>67</u>
	708

4. Auswahlverfahren

Erste Auswahl

Die eingegangenen Bewerbungsunterlagen werden von der zentralen Personalbeschaffungs- und -auswahl-Stelle hinsichtlich verschiedener Auswahlkriterien überprüft.

Das Hauptkriterium ist die Gesamtnote der Diplomprüfung (mindestens Prädikatsexamen). Auch die Fächerkombination im Hauptstudium kann bei der Auswahl relevant sein.

Großen Wert wird auf praktische Erfahrung gelegt, die auch dementsprechend honoriert wird, ebenso können Aktivitäten während des Studiums oder erworbene Zusatzqualifikationen sich hier positiv auswirken. Des weiteren wurde uns versichert, daß es keine Präferenzen hinsichtlich des Hochschulortes gibt.

Auf die Frage nach dem Auswahlkriterium "Studiendauer" wurde uns erklärt, daß ein 10-semesteriges Studium noch akzeptiert wird, bei höherer Semesterzahl sollte eine Begründung hierfür vorliegen.

Bei dieser ersten Auswahl werden ca. 50 % der Bewerbungen selektiert. Die restlichen 50 % müssen sich einer

zweiten Auswahl

unterziehen und werden dafür an die einzelnen Zentralbereiche bzw. betriebliche Personalwesen weitergeleitet. Nur ein Teil dieser Bewerber wird dann zu einem weiteren Einstellungsgespräch eingeladen.

Bei dem Einstellungsgespräch sind üblicherweise 2 Personen von Philips (1 Fachabteilungsleiter und 1 Personalleiter) anwesend. Nach einer kurzen Unternehmensbeschreibung durch die Philips-Mitarbeiter ist nun das Hauptinteresse auf den Bewerber gerichtet.

In diesem Gesprächsabschnitt werden zusätzliche Informationen (personenbezogene Interessen) über den Bewerber eingeholt, die nicht aus den Bewerbungsunterlagen ersichtlich sind.

Anschließend werden Möglichkeiten (Aufstieg, Einkommen, sonstige Leistungen) diskutiert, die das Unternehmen dem Bewerber bieten kann. In dieser Gesprächsphase wird von Seiten der Unternehmung abgewogen, ob eine Einstellung sinnvoll erscheint oder nicht. Im letzteren Fall wird die Absage dem Bewerber unmittelbar mündlich mitgeteilt. Kann zu diesem Zeitpunkt noch keine eindeutige Entscheidung getroffen werden, so wird eventuell ein weiteres Gespräch mit dem Bewerber vereinbar.

Gruppengespräche werden bei der Alldephi nur dann durchgeführt, wenn es der Unternehmung als sinnvoll erscheint. Dies ist der Fall, wenn mehrere Bewerber zu einem einheitlichen Termin erscheinen können. Aus diesem Grund sind die Voraussetzungen zur Durchführung dieser Gesprächsart nur selten gegeben, obwohl so eine effizientere Bewerberauswahl getroffen werden könnte.

Ogleich den Einstellungstests eine positive Wirkung nicht abgesprochen wurde, wird diese Auswahlmethode nicht angewandt, da die Relation Kosten zu zusätzlicher Sicherheit aus der Sicht der Alldephi nicht günstig genug ist.

Die Anfangsgehälter für Diplom-Kaufleute (-Volkswirte, -Ökonome) lagen 1979 zwischen 2500 und 3300 DM pro Monat. Hier ist zu berücksichtigen, daß eine kaufmännische Lehre mit 100 bis 150 DM pro Monat honoriert wird, so daß sich ein durchschnittliches Anfangsgehalt von ca. 2900 DM pro Monat ergibt. Das durchschnittliche Anfangsgehalt der graduierten Betriebswirte (Diplom-Betriebswirte) lag 1979 bei ca. 2600 DM pro Monat.

Zum Schluß soll die Einstellungsquote anhand der schon weiter oben angeführten Statistik vom 1.1.79 bis 30.9.79 dargestellt werden:

<u>Bereich</u>	<u>Bewerbungen</u>	<u>Einstellungen</u>
- intern	1	1
- Arbeitsamt	214	3
- Hochschulkontakte	31	5
- Anzeigen	395	20
- direkte Bewerbungen	67	2
	<u>708</u>	<u>31, d.h. ca. 4,4 %</u>

Aus dieser Tabelle läßt sich erkennen, daß eine Einstellungsquote von 4,4 % erreicht wird. Desweiteren ist ersichtlich, daß Hochschulkontakte und interne Bewerbungen effiziente Beschaffungswege darstellen, die im Verhältnis zu den Anzeigen auch relativ kostengünstig sind. Aus diesen Gründen strebt die Alldephi eine weitere Intensivierung der Hochschulkontakte an.

Anlage

FRAGEN ZUM THEMENBEREICH "MITARBEITER-BESCHAFFUNG UND -AUSWAHL"

- 1- Welcher Beschaffungswege bedienen Sie sich vorrangig?
- 2- Wie hoch ist Ihre Einstellquote?
- 3- Wie hoch ist Ihr Arbeitskräfte-Anteil aus externem und internem Arbeitsmarkt?
- 4- Wie unterschiedlich ist dieser Anteil auf den einzelnen Hierarchiestufen?
- 5- Stellen Sie auch Frauen für Managementpositionen ein?
- 6- Wie hoch ist deren prozentualer Anteil zur Zeit?
- 7- Findet bei Einstellungen eine "Sicherheitsprüfung" statt?
- 8- Welche Auswahlkriterien werden bei Akademikern zu Grunde gelegt?
- 9- Wird ein Jurist einem Diplom-Kaufmann zur Einstellung in der Personalabteilung grundsätzlich vorgezogen?
- 10- Welche Anfangsgehälter werden bei Akademikern gezahlt?
- 11- Wie wird bei Ihnen die Personalwerbung gehandhabt?
- 12- Ist eine bestimmte Nationalität bei Ihnen Voraussetzung, oder haben Sie auch ausländische Arbeitskräfte in Ihrem Management?
- 13- Wie hoch ist der Anteil von Gewerkschaftsmitgliedern bei Einstellungen?
- 14- Wie hoch ist die Fluktuationsrate in Ihrem Betrieb?
- 15- Welche Rolle spielen psychologische Tests im Rahmen Ihrer Personalauswahl?
- 16- Welche Personen von Philips sind bei einem Einstellungsgespräch anwesend?
- 17- Wie reagieren Sie auf Antwortverweigerungen in psychologischen Tests?
- 18- Inwieweit werden Diplom-Betriebswirte bei der Einstellung den Diplom-Kaufleuten vorgezogen?
- 19- In welchem Maße verwenden Sie bei der Personalauswahl graphologische Gutachten?
- 20- Welche Hochschulorte bevorzugen Sie bei der Personalauswahl?

Die oben angeführten Fragen wurden teils in der Diskussion bei Philips, teils als Diskussionsrahmen der Arbeitsgruppe "Mitarbeiterbeschaffung und -auswahl" verwendet, deren Beantwortung in diesem Abschlußbericht in den Text mit eingearbeitet worden ist.

4.7 Bericht der Gruppe Hochschullehrer / Wissenschaftliche Mitarbeiter

Um die studentischen Gruppen in ihrer Eigenverantwortlichkeit nicht einzuschränken, bildeten Wissenschaftliche Mitarbeiter und Hochschullehrer eine eigene Gruppe.

In Vorgesprächen wurde mit den Firmenvertretern vereinbart, dasselbe Konzept, das für die studentischen Gruppen gelten sollte, hier mit vertauschten Rollen anzuwenden: Die Gruppenmitglieder sollten als Informanten den Führungskräften von Philips zur Verfügung stehen: Philips wollte vor allem sein Führungs- und Führungstrainings-Konzept zur Diskussion stellen und die Meinung der Gruppenmitglieder hören.

Es ergab sich dann allerdings ein gegenseitiger Informationsaustausch, wobei die Hochschullehrer überwiegend die Rolle der Fragenden und der Firmenvertreter, Herr Wiertz als Leiter Führungstraining, die Rolle des Informanten übernahmen.

Zunächst wurden die interessierenden Fragen/Themen/Stichworte auf Kärtchen geschrieben, diese an eine Wand geheftet und anschließend nach folgenden Themenbereichen geordnet:

1. Aus- und Weiterbildung
2. Führungskonzept bei Philips
3. Personalplanung
4. Tarifzukunft
5. Freizeitangebot
6. Ausländer
7. Kontakte Hochschule - Wirtschaft.

Im folgenden werden lediglich Stichpunkte zu den einzelnen Themenbereichen aufgeführt.

1. Aus- und Weiterbildung

Unter welchen Aspekten wird Weiterbildung betrieben ?

- um organisatorische und technische Probleme zu bewältigen

- zur Nachwuchsentwicklung
- um personenbezogene Schwächen (im Beurteilungsverfahren erfaßt) zu beseitigen
- zur Vorbereitung neuer Arbeitsmethoden/-techniken.

Externe Weiterbildung findet auf höchster Ebene sowie bei individuellem Spezialbedarf statt, interne Weiterbildung überwiegt.

Es werden innerbetriebliche und überbetriebliche Seminare (z.B. Führungsseminare I und II) unterschieden.

Für die innerbetrieblichen Seminare gelten die Grundsätze:

- sie finden in einem Hotel außerhalb des Betriebes statt
- die Geschäftsleitung wird bei Weiterbildungsproblemen integriert
- Beratergruppen versuchen Problemdefinitionen und Problemlösungen "vor Ort"
- es gibt Follow-Up-Veranstaltungen, um die Frage zu beantworten, welche Probleme (un-)gelöst sind und warum
- als Methode bevorzugt man "gruppenorientiertes, aktives Lernen" (GOAL).

"Daneben gibt es für die fachliche Ausbildung (Weiterbildung) Erwachsener die funktionsspezifische Ausbildung, die - je nach Einstiegsniveau - stufenweise bis zur Facharbeiterprüfung und eventuell darüber hinaus auf Spezialgebieten bis in den Ingenieurbereich hinein führt."

Wie wird der Bildungsbedarf ermittelt ?

- über Beurteilungssystem
- über persönliche Gespräche
- über Anfragen aus Philips-Betrieben
- über die Beobachtung von Soll/Ist-Abweichungen
- über Umfragen.

Weiterbildungskosten: 30 Mio. (keine nähere Erläuterung)

Wie wird der Bildungserfolg kontrolliert ?

- sehr schwieriges Problem !
- über Lernzielformulierungen (in Anlehnung an MAGER)
- über Beobachtung, Einschätzung von Aktivitäten, Initiativen

- über Produktivitätsverbesserungen
- über Feed-back früherer Seminarteilnehmer.

Wer entscheidet über einzelne Weiterbildungsmaßnahmen ?

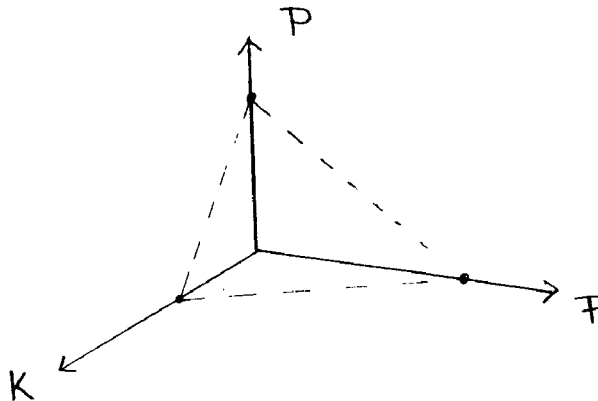
- der Vorgesetzte
- der Personalleiter
- Weiterbildung ist eine "Holschuld": der einzelne Mitarbeiter muß sich darum bemühen.

Welche Aus- und Weiterbildungsprogramme gibt es speziell für Führungsnachwuchskräfte ?

- es gibt keine Trainee-Programme
- man fördert über Job-Rotations-Programme, Assistentenstellen (z.B. Assistent des Personalleiters, Fabrikassistent).

2. Führungskonzept bei Philips

Das Führungsproblem wird an Hand einer Skizze (Funktionspyramide) dargestellt. Die Koordinaten kennzeichnen die Anforderungen hinsichtlich "Persönlichkeit" (P), "Kenntnissen" bzw. "Können" (K) und "Fertigkeiten" ("Fähigkeiten") (F).



Es geht darum, aus dem Vergleich zwischen Funktionsanalysen (Soll) und Mitarbeiterbeurteilung (Ist) den Bedarf an Führungstraining zu ermitteln und zu decken.

Welche Theoreme, Werte liegen dem Führungskonzept zugrunde ?

- es geht um die Integration von Eigen- und Gesamtleistung (darin wird ein Erfolgsrezept der Japaner gesehen)

- man basiert z.B. auf den Theorien HERZBERS (Zufriedenmacher/Unzufriedenmacher), MASLOWS (Bedürfnispyramide) und BERNES (Transaktionsanalyse)
- aus der Notwendigkeit ständiger technologischer Entwicklung und dem hohen Qualifikationsgrad der Mitarbeiter ergibt sich die Annäherung des Führungskonzepts an dasjenige der Organisationsentwicklung.

3. Personalplanung

Dieses Thema wurde nicht weiter vertieft, da detailliertes Datenmaterial ad hoc nicht zur Verfügung stand.

4. Tarifzukunft

Die Ausweitung des Tarifbereichs auf Kosten des außertariflichen Bereiches bringt Motivationsprobleme, besonders für leitende Angestellte, mit sich.

5. Freizeitangebot

Es existiert eine Philips-Sport-Gemeinschaft (PSG). Vorherrschend ist die Selbstorganisation der Teilnehmer; das Unternehmen unterstützt finanziell.

Als mögliche Ziele des Betriebssports sieht Herr Wiertz u.a.

- die Befriedigung sozialer Bedürfnisse und ursprünglich auch
- die Entwicklung eines Wir-Gefühls.

6. Ausländer

Integrationsprobleme bestehen weniger im Betrieb als im sozialen Umfeld.

Es gibt eine Reihe von Ausländern in Vorgesetztenfunktionen. Probleme tauchen auch bisweilen zwischen Nationalitätsgruppen sowie durch Analphabetentum auf.

7. Kontakte zwischen Hochschule und Wirtschaft

Hier war die Gruppe überwiegend Informationsgeber, Herr Wiertz Interviewer, der die Ergebnisse zu diesem Punkt später auch im Plenum präsentierte.

5. Dank

Wir danken

- dem Minister für Wissenschaft und Forschung des Landes Nordrhein-Westfalen für die finanzielle Unterstützung des Projektes,
- dem Hause Philips, namentlich den Herren Dr. Beszner und Leddin aus der sozialpolitischen Abteilung als Hauptansprechpartner und für die Gesamtorganisation Verantwortliche,
- Herrn Dr. Möller für seinen interessanten Einführungsvortrag und
- allen Führungskräften, die für Informationen zur Verfügung standen: den Herren Baumgarten, Klothmann, Langhans, Piel, Pühse, Scheiter, Ufermann und Wiertz.

Prof. Dr. K.-K. Pullig Prof. Dr.R.Bronner Prof. Dr.W. Weber
(Projektleiter)

Anhang I
Interne
Mitteilung

PHILIPS



Von B.-U. Leddin, Alldelphi GmbH, Sozialpolitische Abteilung

An

Verteiler!

Ihre Zeichen

Ihre Nachricht vom

Unsere Zeichen/Hausruf
Le/hk.- 2173

Datum
20. September 1979

Sehr geehrte Herren!

Im Rahmen eines vom Minister für Bildung und Wissenschaft des Landes Nordrhein-Westfalen geförderten Praxis-Erkundungs-Projektes werden am

1.11. und 2.11.1979

ca.30 Studenten und ca.6 Dozenten und Assistenten der Gesamthochschule Paderborn das Unternehmen besuchen. Ziel dieses Projektes ist es, Studenten zu bestimmten Themenkreisen Einsichten in Verfahrensweisen der betrieblichen Praxis zu vermitteln. Diese Themenkreise sind

Personalwesen und Organisation / Datenverarbeitung

Dabei sollen diese Einsichten nicht durch Vorträge der "Praktiker" vermittelt werden, sondern die Studenten sollen vielmehr die Möglichkeit haben, in kleinen Gruppen (ca.5 Personen) die sie interessierenden Problemkreise durch Befragung der betreffenden Unternehmensvertreter zu erkunden. Folgende Themen stehen zur Diskussion:

- | | |
|---------------------------------------|--|
| | "Befragte" |
| 1. Datenverarbeitung | Herrn Scheiter
Baumgarten
Piel
Langhans |
| 2. PASS | Herr W.Klothmann |
| 3. Funktionsbild Personalleiter | Herr Ufermann |
| 4. Aus- und Fortbildung | Herr Pühse |
| 5. Beurteilung | Herr Dr. Beßner |
| 6. Beschaffung | Herr Leddin |
| 7. Führungsausbildung | Herr Wiertz |
| (Gruppe der Dozenten und Assistenten) | |

Die Erkundung soll "vor Ort", also am Arbeitsplatz des Befragten stattfinden.

Die Ergebnisse werden anschließend von der Gruppe aufbereitet und am nächsten Tag im Plenum dargestellt und diskutiert. Dabei sollte der Befragte zweckmäßigerweise anwesend sein.

Alllephi/SPA
20.9.79, Lc/hk.-

Praxis-Erkundungs-Projekt
Gesamthochschule Paderborn - Philips GmbH
Do., 1.11.79, Fr., 2.11.79

Programm

Do., 1.11.79

9.00 - 9.50	Begrüßung, Einführung	Herr Dr. Beßner	APH, 410
9.50 - 10.00	Verteilung der Erkundungs- gruppen		
10.00 - 16.00	Befragung		
16.00 - 18.00	Vorbereitung der Präsentation		

Fr., 2.11.79

9.00 - 10.00	Organisation von Philips	Herr Möllers	APH, 410
10.00 - 10.50	Pause		
10.50 - 11.15	Präsentation/Diskussion Gruppe 1		"
11.15 - 12.00	Präsentation/Diskussion Gruppe 2		"
12.00 - 12.45	Präsentation/Diskussion Gruppe 3		"
13.00 - 14.00	Mittagspause		
14.00 - 14.45	Präsentation/Diskussion Gruppe 4		"
14.45 - 15.30	Präsentation/Diskussion Gruppe 5		"
15.30 - 16.15	Präsentation/Diskussion Gruppe 6		"
16.15 - 17.00	Präsentation/Diskussion Gruppe 7		"
ca. 17.00	Ende der Veranstaltung		

Anhang II

AUSWERTUNG DES PEF VOM 31. 10. - 3. 11. '79 BEI PHILIPS - HAMBURG

I. Was war gut an diesem PEP?

a) <u>Gesamtnote:</u>		<u>Anzahl der Nennungen</u> (N=24)
1	(Erwartungen weit übertroffen)	1x
2	(Erwartungen übertroffen)	18x
3	(Erwartungen im wesentlichen erfüllt)	5x
4	(Erwartung mit Einschränkungen erfüllt)	-
5	(Erwartung nicht erfüllt)	-

-Insgesamt: Erwartungen ohne Einschränkungen erfüllt bzw. übertroffen.

b) - positive Anmerkungen:

1. Organisationsform/Methode:
 - Kleingruppenarbeit 11x
 - direkter Kontakt zu Führungspersonen 9x
 - gute Arbeitsatmosphäre 5x
 - intensive Vorinformation 1x
 - Betriebsbesichtigung 1x

2. Verhalten der Philips-Manager:
 - Offenheit der Gesprächspartner 12x
 - Verständnis für alle Fragen 2x
 - hohe Informationsbereitschaft 2x

3. Sachinhalte:
 - Einblick in die Praxis 7x
 - eigene Arbeit erhöht Effizienz 4x
 - Möglichkeit zu weiteren Kontakten 2x
 - Konkretisierung der Berufsvorstellung und -erwartung 2x

4. Sonstiges:
 - freundliche Aufnahme bei Philips 2x
 - ich habe dazugelernt 2x
 - persönliche Erfahrungen bestätigt 1x

II. Verbesserungsvorschläge

- a) zur Vorbereitung
 - bessere Vorbereitung des Projekts - mehr Vorabinformationen 5x
 - seminarmäßige Vorbereitung eines speziellen PEP-Gebietes 1x

- b) zur Organisationsform
 - Gruppen nicht größer als 2-3 Personen 2x
 - Einsatz von overhead-projektor, etc. 1x
 - Feed-back zwischen den Gruppen auch während der Interviews 1x
 - "Posemackel" kein Ort für geeignete Gespräche 1x

- c) zum Sachinhalt
 - Themeneingrenzung 4x
 - mehr Interview - weniger Präsentation - weniger Rhetorik 2x
 - Ergebnisaustausch 1x
 - zu spezielle Informationen - zu wenig allgemeine Informationen über das Unternehmen 1x
 - Präsentation und Gruppenergebnisse wenig ergiebig 1x
 - zu wenig Informationsmaterial ausgehändigt 1x

- d) zur zeitlichen Abstimmung
 - zu viele Informationen in zu kurzer Zeit 10x
 - längere Pausen 3x
 - zu langer Arbeitstag 2x
 - Befragungszeit zu kurz 2x
 - mehr Zeit zur tieferen Aufarbeitung 1x

Anhang III

Teilnehmer- und Betreuerliste

Studenten

- | | |
|----------------------------|----------------------------|
| 1. Beermann, Rolf | 13. Kanthak, Rudi |
| 2. Bergmeier, Ingo | 14. Mahler, Heike |
| 3. Bruns, Gerhard | 15. Manns, Walter |
| 4. Boeck, Frank-A. | 16. Manthey, Gudrun |
| 5. Bremke, Ferdinand | 17. Plura, Jürgen |
| 6. Brinkmann, Manfred | 18. Rosink, Wolfgang |
| 7. Greinke, Helmut | 19. Sahlmann, Karin |
| 8. Guntermann, Gerhard | 20. Schmitt, Hermann-Josef |
| 9. v. Hören, Karin | 21. Schröder, Werner |
| 10. Horemsky, Wolf-Michael | 22. Schumann, Manfred |
| 11. Janson, Sabine | 23. Vogelsmeier, Rainer |
| 12. Kaczmarek, Rüdiger | 24. Willmers, Max |

Wiss. Mitarbeiter

- 25. Busse, Henning
- 26. Streich, Richard

Hochschullehrer

- 27. Prof. Dr. Bronner
- 28. Prof. Dr. Herold
- 29. Prof. Dr. Pullig (Projektleiter)
- 30. Prof. Dr. Weber