

Studienbücher der Wirtschaft

Lehr- und Studienbücher für das praxisorientierte Studium der Wirtschaftswissenschaften

Personalwirtschaft

Studienbücher der Wirtschaft

Lehr- und Studienbücher für das praxisorientierte Studium der Wirtschaftswissenschaften

Herausgegeben von

Professor Dr. Walter Dürr · Professor Dr. Ferdinand Matthey · Professor Rudolf Michel

In der gleichen Reihe sind erschienen

Hermann-Josef Bunte · Wettbewerbs- und Kartellrecht

Harald Köhler · Lineare Algebra

Rudolf Michel / Hans-Dieter Torspecken · Grundlagen der Kostenrechnung
Kostenrechnung I

Die folgenden Bände sind in Vorbereitung

Walter Dürr / Klaus Kleibohm · Lineare Modelle des Operations Research

Walter Dürr / Horst Mayer · Wahrscheinlichkeitsrechnung und schließende Statistik

Hans Hantke · Handels- und Steuerrechtlicher Jahresabschluß

Ralf Holland / Ferdinand Matthey · Wirtschaftsprivatrecht

Bernhard Klyscz · Absatzwirtschaft

Harald Köhler · Finanzmathematik

Hans-Jürgen Kottmann · Datenverarbeitungspraxis

Adolf E. Luger · Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Band 1

Ferdinand Matthey · Arbeitsvertragsrecht

Horst Mayer · Beschreibende Statistik

Rudolf Michel / Hans-Dieter Torspecken · Neuere Form der Kostenrechnung
Kostenrechnung II

Hans-Joachim Paffenholz · Allgemeine Volkswirtschaftslehre

Gerhard Platz · Methoden der Softwareentwicklung

Michael Popp · Unternehmensbesteuerung

Hans-Joachim Voges · Handels- und Gesellschaftsrecht

Friedrich Wilke · Wettbewerbs- und Verbraucherpolitik

Carl Hanser Verlag München Wien

Karl-Klaus Pullig

Personal- wirtschaft

Mit 52 Abbildungen, 10 Beispielen und vielen Schaubildern

Carl Hanser Verlag München Wien 1980

Dr. Karl-Klaus Pullig
Professor
Universität - Gesamthochschule Paderborn



~~P 85~~
~~Q AT~~
~~3881+2~~

31
QAT
3891+1

80/13426

CIP-Kurztitelaufnahme der Deutschen Bibliothek

Pullig, Karl-Klaus

Personalwirtschaft / Karl-Klaus Pullig. —
München, Wien: Hanser, 1980.

(Studienbücher der Wirtschaft)

ISBN 3-446-12959-6

Alle Rechte vorbehalten

© 1980 Carl Hanser Verlag München Wien
Fotosatz: Rudolf Schaber, Wels, Österreich
Druck und Bindung: Welsermühl, Wels, Österreich
Printed in Austria

Vorwort der Herausgeber

Mit den Studienbüchern der Wirtschaft, die ca. 35 Einzelbände umfassen, soll den Studierenden an Universitäten, Fach- und Gesamthochschulen sowie Institutionen der Weiterbildung Fachliteratur zur Begleitung von Lehrveranstaltungen, insbesondere aber auch zum Selbststudium, angeboten werden. Deshalb wird in den Studienbüchern der Wirtschaft vor allem dem Lerncharakter Rechnung getragen. Dazu dienen z. B. die weitgehend einheitliche Gestaltung, Übersichtlichkeit durch verschiedene Verzeichnisse, Herausstellung von wesentlichen und typischen Sach- und Lehrinhalten, Veranschaulichung durch zahlreiche Abbildungen und durch vom Studierenden leicht nachvollziehbare Beispiele, Formulierung von Lernzielen, Kontrollfragen und/oder Übungsaufgaben sowie deren Lösungen und das Glossar der wichtigsten Begriffe.

Auf wissenschaftlicher Grundlage wollen diese Studienbücher Möglichkeiten der berufsfeldbezogenen Anwendung berücksichtigen und so die Verbindung von Studium und Praxis herstellen.

Gleichzeitig soll mit dieser Reihe der Praktiker angesprochen werden, der für seine berufliche Tätigkeit Übersichten und Anregungen sucht.

Walter Dürr

Ferdinand Matthey

Rudolf Michel

Vorwort des Autors

Hiermit wird den bereits vorhandenen Lehrbüchern zum Bereich des Personalwesens ein neues hinzugefügt, dem folgende Konzeption zugrunde liegt:

Die für Entscheidungen im Personalbereich heute notwendigen verhaltenswissenschaftlichen Grundlagen und die wichtigsten Instrumente bzw. Hilfsmittel zur Verwirklichung dieser Entscheidungen werden

- auf wissenschaftlicher Grundlage,
- in trotzdem knapper Zusammenfassung,
- mit vielen Abbildungen und Beispielen aus der Praxis versehen, dargestellt.

Ein

- Glossar mit Kurzerklärungen der wichtigsten Begriffe, sowie
- Kontrollfragen und
- weiterführende Literaturhinweise jeweils nach den Hauptkapiteln unterstreichen den Lernbuchcharakter.

Das Buch wendet sich sowohl an Praktiker, die jetzt schon, als auch an Studenten, die später einmal Personalverantwortung tragen bzw. Entscheidungen im Personalbereich zu treffen haben, und die sich in vergleichsweise kurzer Zeit Grundlagen dafür aneignen möchten.

Ich danke Frau Koring für die Schreibarbeiten und Herrn Dipl.-Betriebswirt Görmann für die Anfertigung des Stichwortverzeichnisses sowie die Mitarbeit bei der Zusammenstellung des Glossars.

Paderborn, Dezember 1979

Karl-Klaus Pullig

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	13
Beispielverzeichnis	14
Abkürzungsverzeichnis	15
Arbeitshinweise	16

I. Teil: Grundlagen der Personalwirtschaft

1	Einführung: Charakterisierung des betrieblichen Personalwesens	19
1.1	<i>Entwicklung des Interesses am betrieblichen Personalwesen bis heute</i> ..	19
1.1.1	Indizien für das heutige Interesse	19
1.1.2	Kurzer historischer Abriss	19
1.2	<i>Personalwesen als betriebswirtschaftliche Funktion</i>	21
1.3	<i>Betrachtungsweisen des arbeitenden Menschen</i>	21
1.3.1	Die instrumentelle Betrachtungsweise	22
1.3.2	Die motivationale Betrachtungsweise	23
1.3.3	Der arbeitende Mensch als Koalitionsmitglied	24
1.4	<i>Aufgabenstellung und Teilbereiche der Personalwirtschaft</i>	24
1.5	<i>Beiträge von Nachbardisziplinen</i>	29
	Kontrollfragen	30
	Literaturhinweise	31
2	Strukturelle Fragen des Personalwesens	32
2.1	<i>Beziehungen zwischen personalwirtschaftlichen Zielen und der Gestaltung der Organisationsstruktur</i>	32
2.2	<i>Die Organisation des Personalbereichs</i>	34
2.2.1	Entscheidungsträger im Personalbereich	34
2.2.2	Die Aufgaben der Personalabteilung	34
2.2.3	Die Einordnung der Personalabteilung in die Unternehmensorganisation ..	36
2.2.4	Die organisatorische Gliederung der Personalabteilung selbst	37
	Kontrollfragen	40
	Literaturhinweise	40
3	Motivation und Anreize	41
3.1	<i>Grundzüge einiger Motivationstheorien</i>	42
3.1.1	Der Begriff Motivation	42
3.1.2	Prozeß- und Inhaltstheorien	44

3.1.2.1 Erwartungstheorie	44
3.1.2.2 Theorie des sozialen Vergleichs	44
3.1.2.3 Die Bedürfnispyramide MASLOWS	45
3.1.2.4 Die Theorie der Arbeitszufriedenheit/Unzufriedenheit von Herzberg X	46
3.2 <i>Beziehungen zwischen Zufriedenheit und Leistung</i>	48
3.3 <i>Anreize der Organisation</i>	49
3.3.1 Materielle (finanzielle) Anreize	49
3.3.2 Sicherheitsanreize	50
3.3.3 Soziale Anreize	50
3.3.4 Aufstiegs-/Ausbildungsanreize	50
3.3.5 Die Art der Arbeit als Anreiz	51
Kontrollfragen	52
Literaturhinweise	53

II. Teil: Instrumente der Personalwirtschaft

4 Die Gestaltung des Führungsstils	57
4.1 <i>Begriffsabgrenzungen</i>	57
4.1.1 Führung	57
4.1.2 Führungsstil	57
4.1.3 Führungstechnik	59
4.1.4 Führungssysteme/-modelle	59
4.2 <i>Führungstheorie</i>	59
4.2.1 Die vier Ausrichtungen der Führungstheorie	60
4.2.1.1 Personmodelle	60
4.2.1.2 Gruppenmodelle	60
4.2.1.3 Situationsmodelle	60
4.2.1.4 Interaktionsmodelle	60
4.2.2 Ausgewählte Beispiele und Ergebnisse aus der Führungsforschung	60
4.2.2.1 Die sog. Ohio-State Leadership Studies	60
4.2.2.2 Die Untersuchungsreihen am Institute for Social Research of the University of Michigan	61
4.2.2.3 Das Modell von FIEDLER	61
4.2.2.4 Theorie X und Theorie Y von MCGREGOR X	62
4.3 <i>Zusammenhänge zwischen Führung und Mitbestimmung</i>	64
4.3.1 Die gesetzlichen Mitwirkungsmöglichkeiten der Arbeitnehmer in der Bundesrepublik Deutschland	66
4.3.1.1 Das Betriebsverfassungsgesetz 1972	66
4.3.1.2 Das Betriebsverfassungsgesetz 1952	69
4.3.1.3 Das Montan-Mitbestimmungsgesetz von 1951	70
4.3.1.4 Das Mitbestimmungsgesetz von 1976	71
4.3.2 Wirkungen der gesetzlichen Mitbestimmungsregelungen auf der Unternehmens- und BetriebsEbene	72
4.3.3 Wirkungen der Mitbestimmung auf der ArbeitsplatzEbene	72

4.4 <i>Ausgewählte Führungsmodelle/-systeme</i>	73
4.4.1 Ein Personalführungssystem aus der Praxis	73
4.4.2 Führung durch Zielvereinbarung (MbO)	75
4.4.3 Die Führungskonzeption nach R. LIKERT	78
4.5 <i>Zusammenfassung</i>	79
Kontrollfragen	81
Literaturhinweise	82
5 Die Entgeltpolitik	83
5.1 <i>Anreiz- und Gerechtigkeitsargumente für unterschiedliche Entgelte (Lohnsatzdifferenzierung)</i>	83
5.1.1 Anreizargumente	83
5.1.2 Gerechtigkeitsargumente	84
5.2 <i>Der Lohn als Ergebnis von Verhandlungsprozessen</i>	86
5.2.1 Arbeitsvertrag	86
5.2.2 Betriebsvereinbarungen	86
5.2.3 Tarifverträge	88
5.2.3.1 Rechtsgrundlage	88
5.2.3.2 Gegenstand der Tarifverträge	88
5.2.3.3 Tarifvertragsparteien	88
5.2.3.4 Geltungsbereich	89
5.2.3.5 Prinzipien des Tarifvertragsrechts	89
5.3 <i>Lohnformen</i>	90
5.3.1 Zeitlohn	91
5.3.2 Stücklohn (Akkordlohn)	91
5.3.2.1 Ermittlung des Stücklohns	91
5.3.2.2 Geld- und Zeitakkord	94
5.3.3 Prämienlohn	95
5.4 <i>Arbeits- bzw. Stellenbewertung als Hilfsmittel für die Entgeltfindung</i>	96
5.4.1 Anforderungsarten	96
5.4.2 Bewertungsverfahren	98
5.4.2.1 Rangfolgeverfahren	98
5.4.2.2 Rangreihenverfahren	99
5.4.2.3 Lohngruppenverfahren	99
5.4.2.4 Stufenwertzahlverfahren	100
5.4.3 Verknüpfung von Arbeits- und Geldwerten	102
5.5 <i>Betriebliche Mitarbeiterbeteiligung</i>	102
5.5.1 Formen der Mitarbeiterbeteiligung	102
5.5.2 Ziele und Motive der Mitarbeiterbeteiligung	103
5.5.3 Betriebliche Mitarbeitererfolgsbeteiligungen	104
5.5.4 Betriebliche Kapitalbeteiligungen	106
Kontrollfragen	108
Literaturhinweise	109

10	Inhaltsverzeichnis	
6	Betriebliche Sozialleistungspolitik	111
6.1	<i>Arten betrieblicher Sozialleistungen</i>	111
6.1.1	Gesetzliche Sozialleistungen	112
6.1.2	Tarifliche Sozialleistungen	114
6.1.3	Freiwillige Sozialleistungen	114
6.2	<i>Motive für die Gewährung betrieblicher Sozialleistungen</i>	115
6.2.1	Ökonomische Motive	115
6.2.2	Ethische Motive	115
6.2.3	Sozialpolitische Motive	115
6.3	<i>Betriebliche Altersversorgung als Beispiel freiwilliger Sozialleistung</i>	115
6.4	<i>Sozialberichte/Sozialbilanzen</i>	117
	Kontrollfragen	119
	Literaturhinweise	119
7	Die Politik der Aufgabengestaltung	120
7.1	<i>Die Frage der optimalen Arbeitsteilung</i>	120
7.2	<i>Die Gestaltung der Aufgabe unter Berücksichtigung verhaltenswissenschaftlicher Aspekte</i>	121
7.3	<i>Einige bekanntgewordene Maßnahmen zur „Arbeitsstrukturierung“</i>	123
7.3.1	Aufgabenwechsel (job rotation)	124
7.3.2	Vertikale Arbeitsbereicherung (job enrichment)	124
7.3.3	Horizontale Arbeitsbereicherung (job enlargement)	124
7.3.4	(Teil-)autonome Gruppen	125
	Kontrollfragen	126
	Literaturhinweise	126
8	Die Mitarbeiterentwicklung	127
8.1	<i>Begriffs- und Situationsbeschreibung</i>	127
8.2	<i>Betriebliche Erstausbildung im dualen System</i>	128
8.3	<i>Betriebliche Einarbeitungsprogramme</i>	128
8.3.1	Allgemeine Einarbeitungsprogramme	128
8.3.2	Einarbeitungsprogramme für den Führungsnachwuchs	128
8.3.3	Einarbeitungsprogramme für Abiturienten	129
8.4	<i>Betriebliche Weiterbildung</i>	129
8.4.1	Weiterbildungsbedarf der Mitarbeiter	129
8.4.2	Interne und externe Weiterbildungsmaßnahmen	130
8.5	<i>Beförderungs- bzw. Karriereprogramme</i>	130
8.5.1	Nachfolgepläne	130
8.5.2	Laufbahnplan	131

	Inhaltsverzeichnis	11
8.5.3	Laufbahnmodelle	131
	Kontrollfragen	133
	Literaturhinweise	133
9	Personalbeschaffung und -auswahl	135
9.1	<i>Personalbeschaffung</i>	135
9.1.1	Kriterien für die Wahl des angemessenen Beschaffungsweges	135
9.1.2	Beschaffungswege	135
9.2	<i>Personalauswahl</i>	136
9.2.1	Allgemeine Gütekriterien für Auswahlmethoden	136
9.2.1.1	Validität (Gültigkeit)	136
9.2.1.2	Zuverlässigkeit	138
9.2.1.3	Streuung bzw. Diskriminierung	138
9.2.2	Einige in der Praxis häufig angewendete Auswahlmethoden	139
9.2.2.1	Bewerbungsunterlagen	140
9.2.2.2	Interview (Vorstellungsgespräch)	141
9.2.2.3	Tests	142
9.2.2.4	Gruppenauswahlmethoden	145
9.3	<i>Vorschriften des Betriebsverfassungsgesetzes bezüglich der Personalauswahl</i>	146
	Kontrollfragen	147
	Literaturhinweise	148
10	Die Mitarbeiterbeurteilung	149
10.1	<i>Ziele/Zwecke der Mitarbeiterbeurteilung</i>	150
10.2	<i>Gegenstand der Mitarbeiterbeurteilung</i>	151
10.3	<i>Beurteilungsmethoden</i>	153
10.3.1	Beurteilung nach Leistungsstandards	153
10.3.2	Freie Merkmalsbeschreibung	153
10.3.3	Rangordnungsverfahren	153
10.3.4	Beurteilung durch Kennzeichnung vorgegebener Aussagen-Paare bzw. Aussagen-Listen	154
10.3.5	Beurteilung nach der Methode der kritischen Vorfälle	154
10.3.6	Beurteilung durch Einstufung	154
10.4	<i>Beteiligte Mitarbeitergruppen</i>	155
	Kontrollfragen	157
	Literaturhinweise	157
	<i>Glossar</i>	158
	<i>Literaturverzeichnis</i>	167
	<i>Anmerkungen</i>	172
	<i>Stichwortverzeichnis</i>	176

Anhang

1. Stellenbeschreibung für die Stelle des Betriebsingenieurs	180
2. Stellenbeschreibung und Leistungsstandards	182
3. Bewerbungsbogen	184
4. Mitarbeiter-Beurteilungsformular	188

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1.1	Schema des Differential-Stücklohns bei Taylor	22
Abb. 1.2	Problemlösungsphasen	25
Abb. 1.3	Übersicht über personalwirtschaftliche Aspekte aus verschiedenen Forschungsbereichen	29
Abb. 2.1	Fragestellungen der Organisationstheorie	33
Abb. 2.2	Kennzahlen zur Bedeutung der Personalabteilung	36
Abb. 3.1	Bestimmungsfaktoren menschlicher Arbeitsleistung	41
Abb. 3.2	Motiv-Arten	43
Abb. 3.3	Die Bedürfnispyramide nach A. Maslow	45
Abb. 3.4	Die Ergebnisse der sog. Pittsburgh-Studie von Herzberg	47
Abb. 4.1	Klassifikation des Führungsstils	58
Abb. 4.2	Zusammenhang zwischen Gruppenleistung und Führungsstil nach F. E. Fiedler	63
Abb. 4.3	Mitbestimmungsrechte und -formen des Betriebsrats nach dem Betriebsverfassungsgesetz 1972	67
Abb. 4.4	Die Wahl des Aufsichtsrats und Vorstands nach dem Montan- Mitbestimmungsgesetz von 1951	70
Abb. 4.5	Die Wahl des Aufsichtsrats nach dem Mitbestimmungsgesetz von 1976	71
Abb. 4.6	Gruppenmitbestimmung und Produktionsrate (Harwood- Manufacturing-Company)	73
Abb. 4.7	Ein Personalführungssystem aus der Praxis	74
Abb. 4.8	Der Prozeß der Zielvereinbarung im Rahmen von MbO	77
Abb. 4.9	Ineinandergreifende Gruppen nach R. Likert	78
Abb. 5.1	Maßstäbe und Hilfsmittel für „gerechten“ Lohn	85
Abb. 5.2	Verbreitung der Tarifverträge	88
Abb. 5.3	Lohnformen	90
Abb. 5.4	Lohnkostenverlauf bei Zeitlohn	91
Abb. 5.5	Lohnkostenverlauf bei Stücklohn	91
Abb. 5.6	Zeitarten der Vorgabezeit (Auftragszeit)	93
Abb. 5.7	Systematisierung der Prämienarten	95
Abb. 5.8	Anforderungsarten nach REFA	97
Abb. 5.9	Wertzahlen für die Anforderungsarten Erfahrung und Ausbildung	101
Abb. 5.10	Mitarbeiterbeurteilungsformen	103
Abb. 5.11	Unternehmerische Motive zur betrieblichen Vermögensbildung	104
Abb. 5.12	Systematisierung von Erfolgsbeteiligungsmodellen	105
Abb. 5.13	Gestaltungsformen der Kapitalbeteiligung	106
Abb. 5.14	Indirekte Kapitalbeteiligung	106
Abb. 5.15	Systematisierung der Kapitalbeteiligungsformen	107
Abb. 6.1	Arten betrieblicher Sozialleistungen	112
Abb. 6.2	Gesetzliche Sozialversicherung	113
Abb. 6.3	Prozentuale Verteilung des Personalzusatzaufwandes	114
Abb. 6.4	Verbreitung betrieblicher Einrichtungen zur Altersversorgung	116

Abb. 6.5	Unterschiede zwischen den vier Einrichtungen betrieblicher Altersversorgung	117
Abb. 7.1	Leistungsgrad in Abhängigkeit vom Grad der Arbeitsteilung	121
Abb. 7.2	Zusammenhang zwischen Arbeitsplatzgestaltung, individuellen psychologischen Zuständen und persönlichen bzw. Arbeitsergebnissen	122
Abb. 7.3	Grundformen der Aufgabenbereicherung	123
Abb. 8.1	Beispiel eines Nachfolgeplans	131
Abb. 8.2	Beispiel eines Laufbahnmodells	132
Abb. 9.1	Das Gütemaß Validität (Gültigkeit)	136
Abb. 9.2	Das Gütemaß Zuverlässigkeit (Konsistenz, Objektivität, Reliabilität)	138
Abb. 9.3	Breite und symmetrische Streuung der Meßergebnisse bei Personalauswahlverfahren	139
Abb. 9.4	Bedeutung von Auswahlmethoden aus der Sicht von Unternehmensleitungen	139
Abb. 9.5	Gewichtung von Antworten in einem Bewerbungsformular	140
Abb. 9.6	Darstellung von Testergebnissen mit Hilfe von Standardwerten und Perzentilen	144
Abb. 10.1	Verbreitung von Mitarbeiter-Beurteilungssystemen	149
Abb. 10.2	Zwecke von Mitarbeiterbeurteilungen	151
Abb. 10.3	Beurteilungskategorien und die dort jeweils am häufigsten verwendeten Merkmale	152

Beispielverzeichnis

Beispiel 1.1	Zeit- und Kostenanteile für verschiedene personalwirtschaftliche Teilbereiche	27
Beispiel 2.1	Die Organisation des Personalwesens eines Großunternehmens ..	39
Beispiel 5.1	Fallbeispiel für Lohnbestandteile, die mittels Betriebsvereinbarungen geregelt wurden	87
Beispiel 5.2	Akkordrichtsatz und Akkordsatz	92
Beispiel 5.3	Berechnung des Zeitakkords	94
Beispiel 5.4	Rangreihenverfahren	99
Beispiel 5.5	Lohngruppenverfahren	99 f.
Beispiel 5.6	Wertstufen (Stufenwertzahlverfahren)	100
Beispiel 9.1	Aufgaben zur Messung verschiedener Intelligenzarten	142 f.
Beispiel 10.1	Erzwungene Verteilung	154

Abkürzungsverzeichnis

AFG	Arbeitsförderungsgesetz
AG	Arbeitgeber oder Aktiengesellschaft
AGP	Arbeitsgemeinschaft für Partnerschaft in der Wirtschaft e.V.
AN	Arbeitnehmer
APIFG	Ausbildungsplatzförderungsgesetz
BBiG	Berufsbildungsgesetz
BetrAVG	Gesetz zur Verbesserung der betrieblichen Altersversorgung von 1974
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
BfBW	Bundesminister für Bildung und Wissenschaft
BiBB	Bundesinstitut für Berufsbildung
BMfAS	Bundesminister für Arbeit und Sozialordnung
BR	Betriebsrat
BV	Betriebsvereinbarung
DGB	Deutscher Gewerkschaftsbund
DGfP	Deutsche Gesellschaft für Personalführung
HWO	Handwörterbuch der Organisationen
HWP	Handwörterbuch des Personalwesens
MbO	Management by Objectives (Führung durch Zielvereinbarung)
MitbestG	Mitbestimmungsgesetz
Montan-MitbestG	Montan-Mitbestimmungsgesetz
REFA	Verband für Arbeitsstudien — REFA — e.V.
VersVaG	Versicherungsverein auf Gegenseitigkeit
Z.Ar.b.wiss.	Zeitschrift für Arbeitswissenschaft
ZfbF	Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung

Arbeitshinweise

Sie fördern die aktive Auseinandersetzung mit dem Lernstoff und damit Ihre Lernerfolgsaussichten, wenn Sie wie folgt vorgehen:

1. Lesen Sie bei jedem Kapitel zunächst die Fragen und Aufgaben zur Eigenkontrolle, und versuchen Sie, diese — so gut es aufgrund Ihres mehr oder weniger vorhandenen Vorwissens geht — zu beantworten.

Diese Fragen geben nämlich einen Überblick über den vorangegangenen Inhalt und die darin enthaltene Hauptproblematik. Indem Sie sich damit auseinandersetzen, können Sie sich auf den Inhalt des betreffenden Kapitels einstellen.

2. Lesen Sie danach den Text des Kapitels.

3. Beantworten Sie anschließend wiederum die Fragen und Aufgaben zu diesem Text. Wenn Sie Zweifel haben, lesen Sie die betreffende Textstelle noch einmal nach. Besonders vorteilhaft wäre die gemeinsame Beantwortung/Diskussion der Fragen in kleinen Arbeitsgruppen mit etwa 3—5 Mitgliedern.

I. TEIL

Grundlagen der Personalwirtschaft

1 Einführung: Charakterisierung des betrieblichen Personalwesens

1.1 Entwicklung des Interesses am betrieblichen Personalwesen bis heute

1.1.1 Indizien für das heutige Interesse

Nach einer internen Studie eines multinationalen Unternehmens mit mehreren zehntausend Mitarbeitern wenden die Führungskräfte etwa 50% ihrer Zeit für Personalfragen auf.

In den Vorständen großer Unternehmungen sind in zunehmendem Maße neben den Funktionsbereichen Produktion/Technik, Marketing/Verkauf, Finanzen/Rechnungswesen mittlerweile auch sogenannte Personaldirektoren vertreten; und das zum Teil unabhängig von der Regelung des neuen Mitbestimmungsgesetzes von 1976.

Im Jahre 1977 gab es an 35 % aller Hochschulen „Personalwesen“ als eigenständiges Prüfungsfach. Von den speziellen „Lehrstühlen“ der speziellen Betriebswirtschaftslehre „Personalwesen“ wurden 50 % erst seit 1974 eingerichtet*.

Bei der Siemens-AG schätzt man, daß 85 % der Wertschöpfung in Form von Personalaufwand ausgedrückt werden kann: Es sind Menschen, die Sachmittel verbrauchen, reisen, telefonieren. Außer dem vom Personal verursachten Aufwand bleibt nicht viel übrig.

Das sind ein paar Gründe für das heutige Interesse am Personalwesen; das war nicht immer so, wie ein kurzer historischer Abriss zeigen soll: [1]

1.1.2 Kurzer historischer Abriss

Als typisch für den *Vorkapitalismus* können die Dorf- und Fronwirtschaft des 8. bis 10. Jahrhunderts und die Werksgemeinschaften, etwa des 12. bis 15. Jahrhunderts angesehen werden. Hier gab es noch nicht den „ewigen“ Arbeiter, sondern Meisteranwärter.

Im *Frühkapitalismus* des 16. bis 18. Jahrhunderts entstehen die Hausindustrien und Manufakturen. Aus Bauern und Handwerkern werden Arbeiter; im Bergbau etwa seit dem 16. Jahrhundert. Seit den frühen Fabriken des 19. Jahrhunderts

* Gemäß einem Vortrag von ACKERMANN, K. F., anlässlich eines wissenschaftlichen Kolloquiums am 13./14. 10. 77 in Essen.

kann man den sogenannten *Hochkapitalismus* ansetzen. Das Arbeitsleben war geprägt durch lange Arbeitszeiten, geringen Lohn und Kinderarbeit. Diese Zustände hatten auch erste Sozialreformen (Fabrikgesetzgebung) und Gewerkschaftsbewegungen zur Folge. In Deutschland gibt es Gewerkschaften seit 1868. Im Anschluß an die sogenannte *wissenschaftliche Betriebsführung* Frederick Winslow TAYLORS (1856—1915) und anderen, die mit Hilfe systematischer Arbeitsstudien zu geradezu sensationellen Produktivitätssteigerungen gelangten (so konnte Henry FORD 1913 den Verkaufspreis des neuen Automodells von 850 auf 300 Dollar senken und den durchschnittlichen Tageslohn im Jahre 1914 von 2 auf 5 Dollar erhöhen), beginnt das Zeitalter des modernen Personalwesens etwa in den zwanziger Jahren mit der sogenannten *Human-Relations-Bewegung* im Anschluß an die berühmten *Hawthorne-Experimente*, die vor allem mit dem Namen des Harvard-Wissenschaftlers Elton MAYO verbunden sind: Indem man in den Hawthorne Werken der Western-Electric-Company in Chicago die Auswirkungen bestimmter Arbeitsumgebungsfaktoren wie z. B. der Beleuchtung auf die Leistung der Beschäftigten untersuchen wollte, fand man heraus, daß vor allem bislang unbekannte soziale Faktoren wie Führungsstil und Prozesse bzw. Eigenschaften innerhalb der Arbeitsgruppen ausschlaggebende Bedeutung für die Arbeitsleistung hatten.

Sowohl die Ergebnisse der sogenannten *wissenschaftlichen Betriebsführung*, die eher auf **physiologische Optimierung** der menschlichen Arbeitskraft gerichtet ist, als auch Elemente der *Human-Relations-Bewegung*, die ein **gutes Betriebsklima** oder einen auf die Mitarbeiter eingehenden **Führungsstil** propagierte, sind bis heute erhalten, ja in vielen Fällen weiterhin — wenn auch oft unbewußt und unreflektiert angewendet — Hauptgrundlage der Personalpolitik.

Darüber hinaus wird die Situation des Personalwesens heute von Entwicklungen geprägt, die sich u. a. in den Schlagworten **erweiterte Mitbestimmung** bzw. **Betriebsdemokratie** und **Humanisierung der Arbeit** in der öffentlichen Diskussion niedergeschlagen haben. Insbesondere die Weiterentwicklung der Verhaltenswissenschaften, vor allem die Motivations- und Führungsforschung, sowie lerntheoretische Forschungsergebnisse finden zunehmend Eingang in die praktische Personalarbeit.

Eine Fülle von Gesetzen allein in den letzten 10 Jahren zeigt die Vielfalt und Komplexität der Probleme auf dem Gebiet des Personalwesens. Als Beispiele seien herausgegriffen:

- Ausbau der Arbeitsschutzgesetze (Lohnfortzahlungsgesetz von 1969, Betriebsärztegesetz von 1973, Jugendarbeitsgesetz von 1976 usw.).
- Gesetze zur Regelung der Betriebsverfassung (Betriebsverfassungsgesetz von 1972, Mitbestimmungsgesetz von 1976).
- Gesetze zur Berufsbildung (Berufsbildungsgesetz von 1969).

1.2 Personalwesen als betriebswirtschaftliche Funktion

Die Unternehmung ist einesteils ein soziales Gebilde, weil darin Menschen arbeiten, zum anderen auch ein technisches Gebilde, bestehend aus Anlagen, technischen Einrichtungen verschiedener Art. Man spricht deshalb von der Unternehmung auch als von einem „**sozio-technischen System**“.

Die Aufgabe der Betriebswirtschaft ist es, dieses sozio-technische System

- zu beschreiben, zu erklären → fundierende Wissenschaftsfunktion
- zu prognostizieren → utopische Wissenschaftsfunktion
- und zu bewerten → kritische, normsetzende Wissenschaftsfunktion [2]

Die Unternehmungen verfolgen Ziele, daraus ergeben sich Aufgaben. Die ökonomischen Ziele von Unternehmungen sind z. B. Umsatz-, Gewinn-, Marktanteil- und Qualitätsziele. Um diese Ziele zu erreichen, werden die vielfältigen im Unternehmen anfallenden Aufgaben zu Aufgabengruppen zusammengefaßt.

Eine Gruppe von Aufgaben einer Unternehmung wird hier als Funktion bezeichnet.

Oft werden folgende betriebswirtschaftliche Funktionen, d. h. also Aufgabengruppen, unterschieden:

- Beschaffung
 - Produktion
 - Absatz
- } Leistungsfunktionen
- Finanzen → geldwirtschaftliche Funktionen
 - Logistik
 - Informationswirtschaft

Die Funktion des Personalwesens ist die Sicherung des erforderlichen Personalstands sowie die Aufrechterhaltung der Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft der Menschen im Betrieb.

1.3 Betrachtungsweisen des arbeitenden Menschen

Verschiedene Thesen über das Verhalten von Menschen in Unternehmen, bzw. allgemeiner gesprochen in Organisationen, können in 3 allgemeine Klassen eingeteilt werden: [3]

1. *Organisationsmitglieder als passive Instrumente*, die Arbeiten verrichten, Anweisungen entgegennehmen, aber keine Aktionen initiieren und keinen Einfluß auf die Entscheidungsbildung im Betrieb ausüben. Dies wird auch „**instrumentelle Betrachtung**“ der Menschen im Betrieb genannt.
2. Die *Organisationsmitglieder haben Einstellungen, Werte und Ziele*; sie müssen zum Eintritt in die Organisation und zur Leistung innerhalb der Organisation motiviert werden. Dabei entstehen mögliche Differenzen zwischen den persönlichen Zielen und den Zielen der Organisation. Diese Betrachtungsweise wird „**motivationale Betrachtungsweise**“ genannt.
3. Die *Organisationsmitglieder als Entscheidungsträger und Problemlöser*. Wahrnehmungs- und Denkprozesse stehen im Mittelpunkt bei der Erklärung des Verhaltens in Organisationen. Man bezeichnet diese Betrachtungsweise auch als „**Koalitionsmodell**“.

1.3.1 Die instrumentelle Betrachtungsweise

Arbeit wird ausschließlich als Produktionsfaktor angesehen. Der Mensch ist selbst sowohl Arbeitsmaschine als auch Gehilfe der Maschine. Als Ziel dieser Betrachtungsweise ergibt sich die bestmögliche Verwendung des menschlichen Organismus im Produktionsprozeß. Die Ergebnisse der „wissenschaftlichen Betriebsführung“ F. W. TAYLORS weisen z. B. in diese Richtung: Mit Hilfe genauer **Zeit- und Methodenstudien** menschlicher Arbeit wurde die beste Bewegungsabfolge („*The*

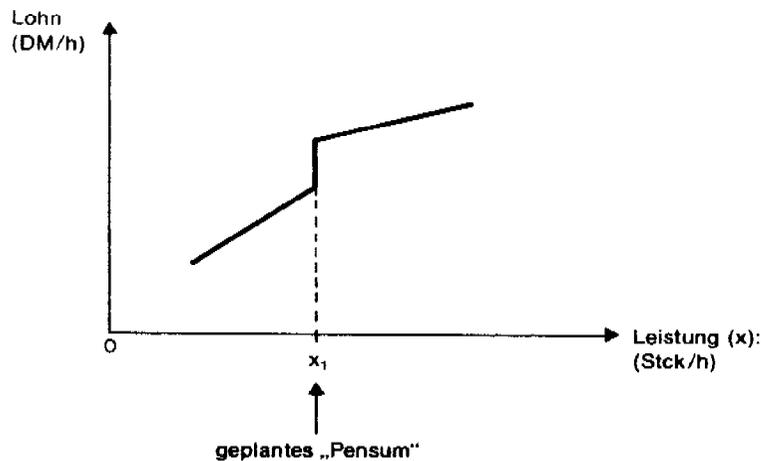


Abbildung 1.1 Schema des Differentialstücklohns bei TAYLOR

one best way to do the job“) herausgefunden. Dazu kamen die **Optimierung der Werkzeuge** auf wissenschaftlicher Grundlage, ein Lohnreizsystem (**Differentialstücklohnsystem**) sowie eine Spezialisierung der Vorgesetzten auf bestimmte Funktionen (**Funktionsmeister**). Das Differentialstücklohnsystem war so gestaltet, daß für den Arbeiter ein großer finanzieller Anreiz darin bestand, das geplante „**Pensum**“ an Ausbringung pro Stunde zu erreichen, weil er damit auf einen relativ hohen Stundenverdienst kam. Weitere Leistungsanstrengungen wurden dagegen weniger „belohnt“, Leistungen unter dem geplanten Pensum dafür mit drastischen Stundenlohnverlusten „bestraft“.

1.3.2 Die motivationale Betrachtungsweise

Zum Teil funktionierte das System des „Taylorismus“ nicht so, wie man es erwartet hatte. Die Menschen in den Organisationen haben eben individuelle, unterschiedliche Motive und Einstellungen.

Unter Motiv soll vorläufig ein Bedürfnis bzw. ein Beweggrund verstanden werden, der als eine Art Spannungszustand empfunden wird (vgl. hierzu unsere Ausführungen im Kap. 4). Einstellungen kann man demgegenüber als Reaktionsmuster gegenüber einem Reiz (Stimulus) umschreiben. [4]

Zentrale Fragen bei der motivationalen Betrachtung sind deshalb:

- Wovon hängt die Motivation ab,
 - a) in die Organisation einzutreten und
 - b) Leistung zu erbringen?
- Wie können diese Motivationsfaktoren — wenn überhaupt — durch die Organisation beeinflusst/berücksichtigt werden?

Unter diesem Ansatz ist auch die sogenannte Human-Relations-Bewegung einzuordnen.

Man bezeichnet damit „einen spezifischen historischen Ansatz in der amerikanischen Betriebspsychologie bzw. Betriebssoziologie mit einer bestimmten inhaltlichen und methodischen Forschungsausrichtung sowie einer bestimmten weltanschaulich-philosophischen Grundhaltung“. [5]

Der Ansatz gründet sich, wie schon ausgeführt, auf Untersuchungen in den Hawthorne-Werken der Western-Electric-Company, beginnend 1924. Ab 1927 werden diese Untersuchungen von den Harvard-Professoren E. MAYO und ROETHLISBERGER wissenschaftlich betreut.

Nachdem man zunächst die Auswirkungen unterschiedlicher Beleuchtung sowie unterschiedlicher Pausenregelungen und Arbeitszeiten auf die Arbeitsleistung messen wollte und dabei aber keine plausiblen Ergebnisse herausfand, entdeckte und untersuchte man systematisch andere, nämlich soziale Einflußfaktoren auf die menschliche Arbeitsleistung: Die Auswirkungen des Führungsstils und formeller bzw. informeller Gruppen. Als Methoden wurden die Beobachtung und die Befragung (mittels Fragebogen und mittels Interview) angewendet.

Die weltanschaulich-philosophische Grundhaltung kann man mit den Begriffen charakterisieren: Konfliktfreies Betriebsklima; die Meinung, daß eine höhere Arbeitszufriedenheit auch zu höherer Leistung führt und daß sich eine gute Behandlung der Mitarbeiter positiv für den Betrieb auswirken wird.

1.3.3 Der arbeitende Mensch als Koalitionsmitglied

Eine Organisation wird als politische Koalition von Individuen begriffen, die in Unterkoalitionen organisiert sind. [6] Als Koalitionsmitglieder gelten solche Personengruppen wie z. B. Manager, gewerbliche Arbeitnehmer, Kunden, Steuerbehörden usw. Die Organisationsziele werden nicht als vorgegeben betrachtet, sondern die Organisationsmitglieder besitzen individuelle Ziele und legen die Koalitionsziele in einem umfassenden Verhandlungsprozeß fest. Dabei auftretende Konflikte zwischen Individual- bzw. Gruppenzielen werden über sowohl monetäre als auch nichtmonetäre Ausgleichszahlungen geregelt.

Erforderlich ist demnach eine ausgeglichene „Bilanz“, etwa zwischen

Soll	Haben [7]
Arbeit: – Mühseligkeit, Monotonie – Freiheitsberaubung – niedriger Sozialstatus usw.	Lohn: – Arbeit selbst – Sympathie mit Kollegen – Prestige – Reisen – Macht – komfortabler Lebensstil usw.

1.4 Aufgabenstellung und Teilbereiche der Personalwirtschaft

Ich habe bisher von dem „Personalwesen“ gesprochen und es als besonderen betriebswirtschaftlichen Funktionsbereich neben anderen Funktionsbereichen gekennzeichnet. Während mit Personalwesen sämtliche Erscheinungsformen in die-

sem Funktionsbereich gemeint sind, gebrauche ich den Begriff Personalwirtschaft im Sinne von Entscheidungen im Bereich Personalwesen.

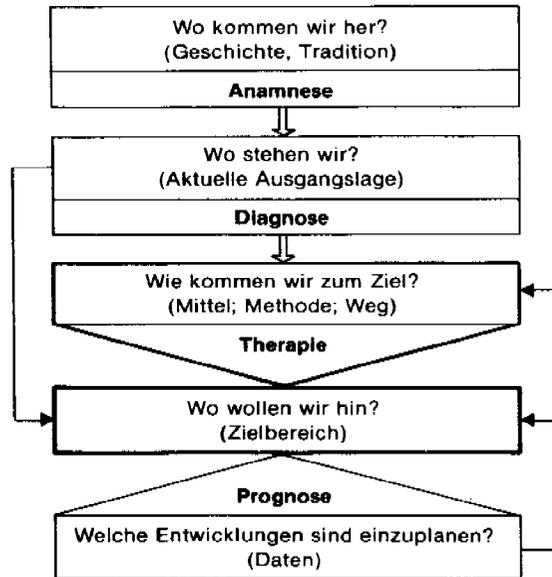
Entscheiden wird hier als Problemlösen verstanden. Um den Entscheidungs- bzw. Problemlösungsprozeß näher zu kennzeichnen, wird er gedanklich in verschiedene Problemlösungsphasen unterteilt. Die folgenden Problemlösungsphasen stellen nur eine unter vielen Möglichkeiten dar; sie haben sich aber in der Managementpraxis als sinnvoll erwiesen. Zum besseren Verständnis werden die zu jeder Problemlösungsphase dazugehörigen Fragen und ein konkretes Beispiel hinzugefügt.

Allg. Problemlösungsphasen	Dazugehörige Fragen	Konkretes Beispiel
(1) Problemanalyse + Definition	Wo stehen wir? Diskrepanz Wo wollen wir hin? = Problem	Wie ist der Ausbildungsstand unserer Mitarbeiter? Welche Qualifikationen werden benötigt?
(2) Suchphase Lösungsansätze	Welche Ziele sind denkbar? Welche Wege zur Zielerreichung sind denkbar?	Interne oder externe Seminare; Training on the job usw.
(3) Bewertung Entscheidung	Welche Bewertungskriterien? Interessenlagen? Wer ist befugt?	Zeitbedarf der Realisierung. Personelle Kapazität usw.
(4) Aktions- / Maßnahmenplan	Durch welche Maßnahmen soll unser Ziel realisiert werden?	Gezieltes on-the-job-Trainingsprogramm erarbeiten usw.
(5) Kontrollplan	Wie können wir messen, inwieweit das Ziel erreicht bzw. das Problem gelöst ist? (Rückkopplung)	Ausbildungsberichte usw.

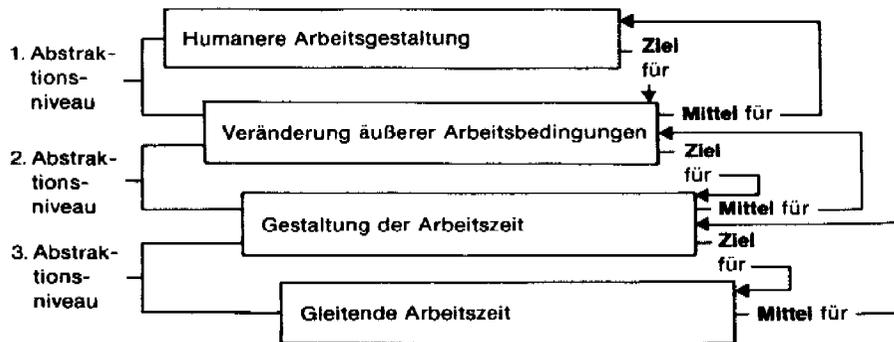
Abbildung 1.2 Problemlösungsphasen

In dem obigen Schema kommen sowohl Ziele als auch Maßnahmen vor. Innerhalb der Personalwirtschaft, die ja nach meiner Definition Entscheidungen im Bereich des Personalwesens zum Gegenstand hat, müssen also sowohl Ziele als auch Maßnahmen erarbeitet werden.

Die Zusammenhänge sollen noch einmal an folgender Skizze verdeutlicht werden:



Wenn über Ziele und Mittel zu entscheiden ist, so ist zu beachten, daß Ziele zugleich Mittel sind und umgekehrt, je nachdem, welches Abstraktionsniveau betrachtet wird:



Die Aufgabenstellung der Personalwirtschaft ist es also, Entscheidungshilfen zu liefern im Funktionsbereich Personalwesen und zwar sowohl hinsichtlich der Ziele als auch hinsichtlich der Mittel (Wege, Methoden).

Im folgenden werden deshalb Teil- bzw. Aufgabenbereiche als Ziel- bzw. Mittelgruppierungen aufgefaßt. Diese Gruppierungen sind mehr oder weniger beliebig und willkürlich. Im folgenden wird zuerst die Gruppierung personalwirtschaftlicher Aufgaben aufgezeigt, wie sie bei einer jüngeren empirischen Untersuchung vorgenommen wurde, dann die Aufteilung am Beispiel eines Unternehmens der Wasch- und Körperpflege-Industrie mit etwa 2000 Mitarbeitern und schließlich die Gliederung in die Teilbereiche genannt, wie sie in diesem Buch vorgenommen wird.

In einer empirischen Untersuchung [8] wurden folgende 4 Gestaltungsbereiche unterschieden

A Gestaltung der Organisation

- a) Arbeitsorganisation: Arbeitsinhalt; Arbeitsbedingungen; sachliche Arbeitsbeziehungen
- b) Soziale Organisation: Soziale Arbeitsbeziehungen; Arbeitsrecht

B Gestaltung der Personalstruktur

Bedarfsplanung; Beschaffung und Abbau; interne Personalbewegungen; fachliche Bildung; Verhaltensentwicklung

C Leistungen an Mitarbeiter

Arbeitsbewertung; Entgeltgestaltung; andere Leistungen an Mitarbeiter (Sozialleistungen, Vermögensbildung etc.)

D Personalverwaltung

z. B. Statistiken; Abrechnungen; Personalinformationssystem.

In einem Betrieb der Wasch- und Körperpflegemittel-Industrie wurde die Personalarbeit untersucht. Folgende Teilbereiche mit den jeweils angefallenen Zeit- bzw. Kostenanteilen wurden unterschieden:

Beispiel 1.1 Zeit- und Kostenanteile für verschiedene personalwirtschaftliche Teilbereiche (Fallbeispiel)

Teilbereiche	Zeitanteil in %	Kostenanteil in %
1. Leitungsfunktion (Richtlinien, Information, Anweisungen, Koordination, Kontrolle, Eigenausbildung, Sekretariat)	17	19
2. Personalplanung (quantitativer Personalbedarf, qualitativer Personalbedarf, Fünf-Jahres-Plan, Personal-kostenbudget)	2	3

Teilbereiche	Zeitanteil in %	Kostenanteil in %
3. Personalbeschaffung (Anwerbung: z. B. interne Stellenausschreibungen, Inserate, Arbeitsamt usw., Auswahl, Einstellung)	2	2
4. Karriereplanung	4	5
5. Ausbildung	10	11
6. Entgeltfindung	1	2
7. Personalverwaltung (Führung und Verwaltung der Personalakten, Abrechnung Löhne/Gehälter, Personalinformationssystem, Führung von Personalstatistiken, Abwicklung von Einstellungen/Versetzungen/Entlassungen, Gehaltsfolgeauswertungen wie Pensionskassenbeiträge/Sozialversicherung usw.)	39	31
8. Arbeitnehmervertretung (Tarifverhandlungen, Betriebsvereinbarungen, Betriebsversammlungen, Kontakte zum Betriebsrat, betriebliches Vorschlagswesen)	6	8
9. Betriebliche Sozialarbeit (Leistungen nach dem Sozialkatalog, Beratung in Versicherungsfragen, Betriebssport, Todesfälle, Betriebsfest, Krankenbetreuung, Parkplatz, Jubiläen/Geburtstage, Pensionärsbetreuung, Personalwarenverkauf, Gewährung von Darlehen/Hypotheken, Renten- und Steuerberatung)	12	11
10. Personalfreistellung (Prüfung der Voraussetzungen für Entlassungen, Pensionierungen/Vor-Pensionierungen, Kündigungsgespräche, Zeugnisse, Arbeitsgerichtsverfahren, Einberufung zum Wehrdienst)	2	2
11. Sonstiges (Medizinische Versorgung, Werkschutz, Arbeitswirtschaft usw.)	5	6
	100 %	100 %

In diesem Buch werden die Aufgaben der Personalwirtschaft wie folgt unterteilt (siehe Teil 2: Instrumente der Personalwirtschaft):

1. Die Gestaltung des Führungsstils
2. Die Entgeltpolitik
3. Die betriebliche Sozialleistungspolitik
4. Die Politik der Aufgabengestaltung
5. Die Mitarbeiterentwicklung
6. Die Mitarbeiterbeschaffung und -auswahl
7. Die Mitarbeiterbeurteilung

1.5 Beiträge von Nachbardisziplinen

Aus dem umfangreichen Aufgabenkatalog ergibt sich die Forderung, Beiträge aus verschiedenen Forschungsbereichen zusammenzutragen und auszuwerten. Einige Aspekte aus den für personalwirtschaftliche Entscheidungen wichtigsten Forschungsbereichen sind in der folgenden Übersicht beispielhaft aufgezeigt:

Wissenschafts-/ Forschungsbereich	Beispiele für personalwirtschaftliche Aspekte
Medizin	Arbeitsphysiologie, Arbeitshygiene
Psychologie	Motivation, Zufriedenheit, Führung, Lernen, Eignungspsychologie
Technologie	Arbeitswissenschaft, Ergonomie, Arbeitsplatzgestaltung
Klassische Betriebswirtschaftslehre	Organisationslehre, Personalkostenrechnung, OR-Verfahren im Rahmen der Personalplanung usw.
Volkswirtschaftslehre	Lohnpolitik, Arbeitsmarktpolitik, Sozialpolitik
Soziologie	Gruppen, Konflikte, Machtphänomene
Rechtswissenschaft	Arbeitsvertragsrecht, Arbeitnehmerschutzrechte, Tarifvertragsrecht, Betriebsverfassungsrecht usw.

Abbildung 1.3 Übersicht personalwirtschaftlicher Aspekte aus verschiedenen Forschungsbereichen

Kontrollfragen

Zu 1.1:

1. Nennen Sie ein paar Indizien für das in den letzten Jahren gewachsene Interesse am Personalwesen!
2. Das Zeitalter des „modernen Personalwesens“ habe mit der sog. Human-Relations-Bewegung begonnen: (a) Welche Untersuchungen (b) mit welchem Ergebnis wurden (c) wann in (d) welchem Werk und (e) von welchem Wissenschaftler in diesem Zusammenhang durchgeführt?
3. Nennen Sie mind. 3 Gesetze aus dem Bereich des Personalwesens, die seit 1969 erlassen wurden; informieren Sie sich einmal kurz über deren wichtigste Inhalte anhand entsprechender Gesetzessammlungen!

Zu 1.2:

4. In welchem Sinne spricht man von sozio-technischem System?
5. Als Funktion des Personalwesens wurden 3 Hauptaufgaben genannt. Welche?

Zu 1.3:

6. Skizzieren Sie kurz die Hauptgedanken der drei Betrachtungsweisen des arbeitenden Menschen im Unternehmen, nämlich 1. die instrumentelle, 2. die motivationale und 3. die Betrachtungsweise des Menschen als Koalitionsmitglied!
7. Nennen Sie ein paar Elemente (maximal vier) aus Taylors System der „Wissenschaftlichen Betriebsführung“!

Zu 1.4:

8. Wie wurde Personalwirtschaft von Personalwesen abgegrenzt?
9. Beschreiben Sie einen Entscheidungs- oder Problemlösungsprozeß mit Hilfe fünf verschiedener Problemlösungsphasen!
10. Machen Sie an einem praktischen Beispiel deutlich, wieso Ziele zugleich Mittel sind und umgekehrt, je nachdem welches Abstraktionsniveau betrachtet wird!
11. Welche Gestaltungsbereiche der Personalwirtschaft würden Sie unterscheiden? Welches wären Ihre Gliederungsgesichtspunkte?

Zu 1.5:

12. Nennen Sie mindestens drei andere Wissenschafts- /Forschungsbereiche, die Beiträge im Rahmen der Personalwirtschaft liefern! Welche Beiträge sind das?

Literaturhinweise

(genaue Quellenangaben im Literaturverzeichnis am Schluß des Buches)

- BISANI, F. (1976).
 V. ECKARDSTEIN, D., SCHNELLINGER, F. (1975), S. 1—34.
 GAUGLER, E. (1975a), Sp. 2956—2966.
 HAN, KARL (1977), S. 13—27.
 REMER, A., WUNDERER, R. (1977).

2 Strukturelle Fragen des Personalwesens

2.1 Beziehungen zwischen personalwirtschaftlichen Zielen und der Gestaltung der Organisationsstruktur

Struktur kann man sinnbildlich als Gerüst, als besonders wichtige, herausragende Kontur eines Gegenstandes auffassen, wie z. B. die Fasern eines Kastanienblattes oder die Verkehrswege einer Region, deren Gesamtheit man auch als Verkehrsstruktur bezeichnet.

Unter Organisationsstruktur versteht man also das „Gerüst“ von Regelungen, die die Handlungen der Organisationsmitglieder so zu koordinieren und zu lenken versuchen, daß die Organisationsziele erreicht werden. [9]

Innerhalb der Organisationstheorie bzw. Organisationsforschung sind insbesondere folgende *Fragestellungen* interessant:

Welche Wirkungen haben Organisationsstrukturen auf das Verhalten der Organisationsmitglieder (Hauptfrage)?

Und die davon abgeleiteten Fragen

1. Welche wichtigen Strukturmerkmale unterscheidet man zweckmäßigerweise?
2. Welche Haupteinflußgrößen (Strukturvariablen) gibt es?

Man kann z. B. folgende *Strukturmerkmale* unterscheiden:

Spezialisierung: Damit ist die Form der Arbeitsteilung gemeint. Man kann die Aufgaben z. B. bis in kleinste Bewegungselemente aufteilen und dann einem Stelleninhaber zuordnen und einem anderen sehr umfangreiche, komplexe Teilaufgaben zuordnen.

Koordination: Damit meint man die Art der Abstimmung der Aktivitäten einzelner Organisationsmitglieder, um das Gesamtziel der Organisation zu erreichen. Dies kann z. B. durch Gruppenabstimmung, durch bestimmte vorher festgelegte Programme oder durch direkte Anweisungen geschehen.

Leitungssystem: Damit meint man die Regelungen über die Weisungsbefugnisse, bzw. bezüglich der Über-/Unter- oder Nebenordnung von Personen.

Entscheidungsdelegation: Sie beinhaltet die Erlaubnis, für die Organisation nach innen oder außen verbindliche Entscheidungen fällen zu können.

Formalisierung: Sie kennzeichnet Form und Medien der Kommunikation zwischen den Organisationsmitgliedern.

Auf diese Strukturmerkmale wirken nun — entsprechend der Organisationsforschung — folgende Haupteinflußgrößen (*Strukturvariablen*) ein:

- die **Fertigungstechnologie**,
- die **Arbeitsbedingungen**,
- die **Informationstechnologie** und
- die **Art der Führung**.

Die Zusammenhänge kann man sich mit der folgenden Skizze verdeutlichen:

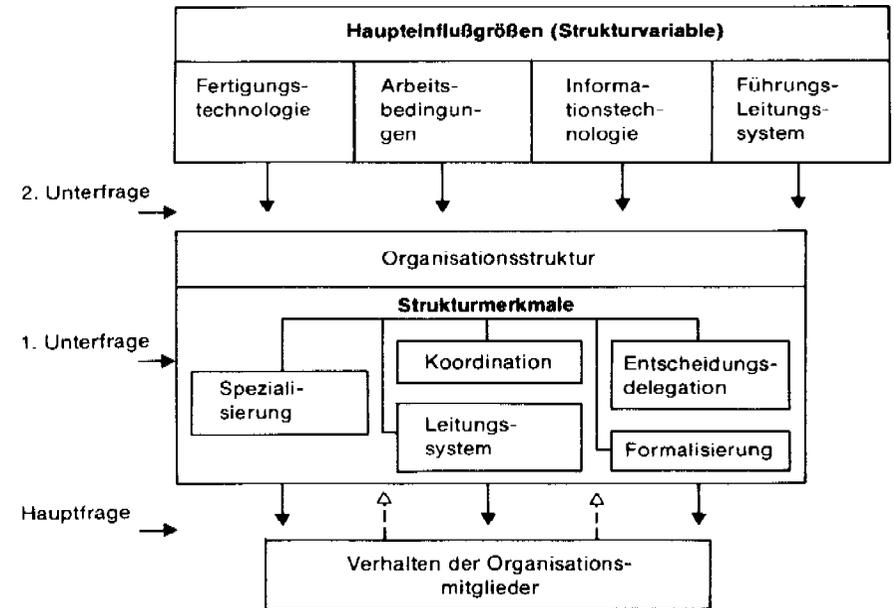


Abbildung 2.1 Fragestellungen der Organisationstheorie

Wenn also Organisationsstrukturen das Verhalten der Organisationsmitglieder beeinflussen (Hauptfrage), ist es natürlich interessant, die Haupteinflußgrößen der Organisationsstruktur bzw. ihrer einzelnen Elemente (1. u. 2. Unterfrage) und ihre Wirkungen zu kennen, um sie im Sinne personalwirtschaftlicher Ziele als Mittel einzusetzen.

Das personalwirtschaftliche Ziel: Senkung der Fluktuationsrate (z. B. ausgedrückt als Anzahl der freiwilligen Abgänge in einem Jahr im Verhältnis zur durchschnittlichen Gesamtbelegschaftszahl) um 10% kann dann evtl. über eine gezielte Veränderung einer oder mehrerer Strukturvariablen bzw. Strukturmerkmale erreicht werden:

- Über die Änderung der Arbeitsteilung; etwa Abbau von Monotonie über sog. Aufgabenbereicherung, wie es das berühmte Beispiel des schwedischen Autoherstellers Volvo gezeigt hat.
- Über die Änderung des Leitungssystems; etwa durch den Abbau von Hierarchiestufen.
- Über Entscheidungsdelegation; etwa die Verlagerung von Weisungsbefugnissen auf untere Hierarchiestufen.
- Über die Art der Formalisierung; z. B. indem die Form der Kommunikation dadurch geändert wird, daß die Mitarbeiter besser und häufiger über die Abteilungs- oder Unternehmensziele bzw. Unternehmensergebnisse informiert werden.

2.2 Die Organisation des Personalbereichs

2.2.1 Entscheidungsträger im Personalbereich

Letztlich haben fast alle Entscheidungen Auswirkungen auf das „Personal“, handelt es sich nun um Lohntarife, Büroeinrichtungen oder Investitionsprogramme.

Die engsten Bezüge des Mitarbeiters zur Unternehmung entstehen durch seine Aufgabe, seinen Einsatzbereich im Unternehmen. Entscheidungsträger sind daher in erster Linie diejenigen, die über diese Aufgaben, den Einsatzbereich entscheiden: die *Vorgesetzten*.

Bestimmte Aufgaben werden jedoch ausgegliedert, um die Vorgesetzten zu entlasten: Seit der Jahrhundertwende etwa gibt es daher Abteilungen für Lohn- und Gehaltsabrechnung. Die Personalfunktion ist jedoch nur beschränkt ausgliederbar, jedenfalls ist sie vom Personaleinsatz nicht zu trennen. Es gibt daher Überschneidungen zwischen den Aufgaben der *Personalabteilung* und denjenigen der Vorgesetzten im Einsatzbereich.

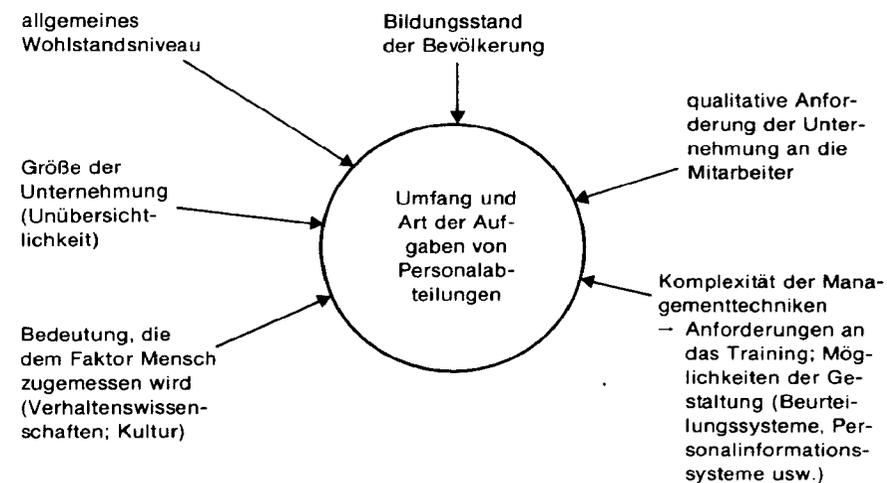
Außerdem sind die Arbeitnehmervertretungen, insbesondere der *Betriebsrat* (Betriebsverfassungsgesetz von 1972), als kollektive Interessenvertretungen bei den Entscheidungen im Personalbereich beteiligt, indem sie mitentscheiden, mitwirken, beraten oder sich informieren lassen.

Entscheidungsträger im Personalbereich sind also

1. die Vorgesetzten
2. die Personalabteilung
3. die Arbeitnehmervertretung (Betriebsrat)
4. die Geschäfts- bzw. Betriebsleitung.

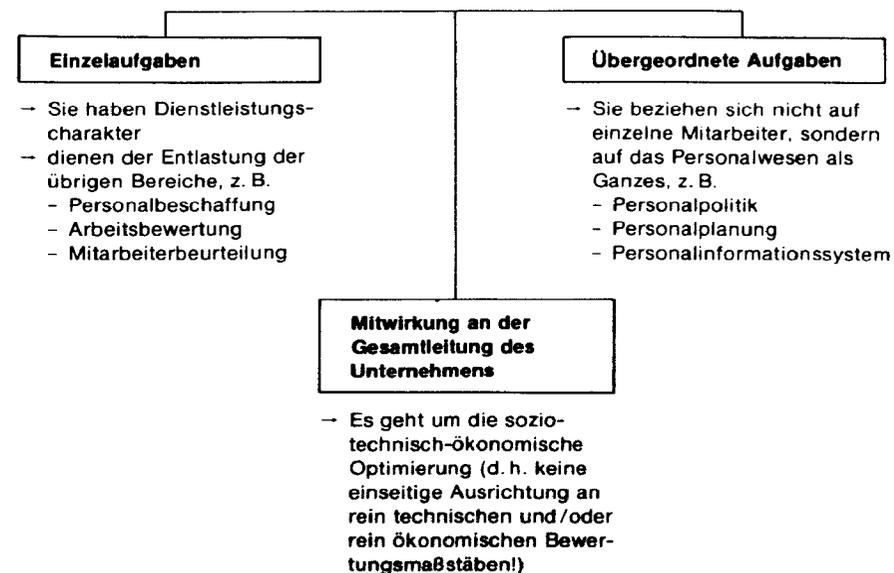
2.2.2 Die Aufgaben der Personalabteilung

Der Umfang und die Art der Aufgaben der Personalabteilungen haben sich im Zeitverlauf verändert, wobei verschiedene Einflußfaktoren eine Rolle spielten, wie die nachfolgende Skizze andeutet.



Nachdem die Personalabteilungen zunächst nur für die Lohn- und Gehaltsabrechnung bzw. die -auszahlung zuständig war, fielen ihr bis heute immer mehr Beratungs- und Verfügungsrechte und -pflichten zu.

Dabei kann man folgende Arten von Aufgaben unterscheiden:



Die Personalabteilungen erfüllen ihre Aufgabe über:

<p>Beratung auf Anfragen der Vorgesetzten (reine Stabsfunktion)</p> <p>z. B. über</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ausbildungsmöglichkeiten - Rechtsfragen - Führungsfragen 	<p>Planung und Durchführung von Maßnahmen zusammen mit Linienvorgesetzten und Betriebsrat</p> <p>z. B.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Beförderungen - Versetzungen - Leistungszulagen - Entlassungen / Einstellungen - spezielle Führungsmaßnahmen (Verwarnungen, Führungsgespräche) 	<p>Aus eigener Befugnis zu treffende Maßnahmen</p> <p>z. B.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tarifverhandlungen - administrative Handlungen wie <ul style="list-style-type: none"> → Lohn / Gehaltsberechnung → Personalaktenführung → Personalstatistiken
---	--	---

Zahl der in der Personalabteilung Tätigen in Prozent der Gesamtbelegschaft	
50er Jahre	1 % [10]
Mitte 60er Jahre	1,75 % [10]
1977 [11]	Betriebe mit 800—1000 MA: 0,5—0,8 % 1001—3000 MA: 1,0—1,2 % 3001—5000 MA: 1,2—1,3 % > 5000 MA: 1,3—2,0 %

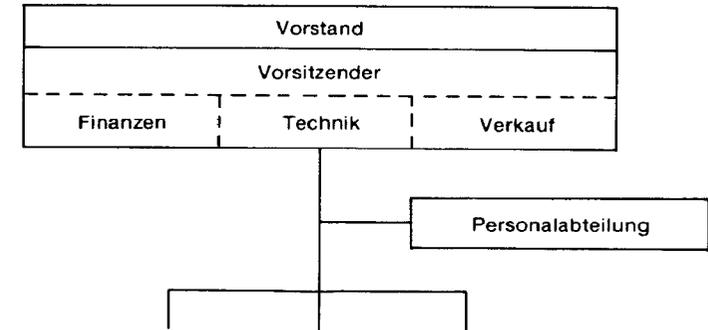
Abbildung 2.2 Einige Kennzahlen zur Bedeutung der Personalabteilung

Nach Angaben der DGfP wird eine besondere Dienststelle für Personalaufgaben etwa ab einer Betriebsgröße von 200 bis 400 Mitarbeitern als sinnvoll angesehen.

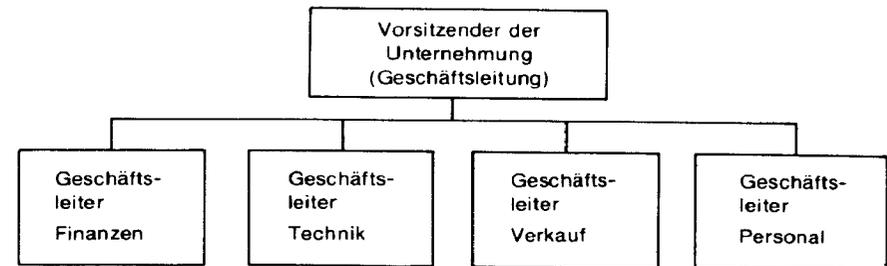
2.2.3 Die Einordnung der Personalabteilung in die Unternehmensorganisation

In der Praxis sind viele unterschiedliche Lösungen zu finden: Oft wurde eine Personalabteilung zunächst im personalintensivsten Bereich, nämlich der Fertigung, ausgegliedert und als besondere Stabsabteilung im Fertigungsbereich installiert.

Häufig findet oder fand man auch die Unterstellung der Personalabteilung unter dem Leiter des Finanzwesens bzw. unter dem Leiter der Administration. Die zur Zeit häufigste Regelung in der Bundesrepublik Deutschland [12] unterstellt die Personalabteilung als Stab direkt der Gesamtleitung der Unternehmung.



In jüngster Zeit gibt es, besonders in Großunternehmen, neben den klassischen Geschäftsleitungsbereichen Finanzen, Technik und Verkauf auch den Geschäftsleitungsbereich Personal im Vorstand der Unternehmen. 1978 gab es ca. 500 Personaldirektoren in den Vorständen.

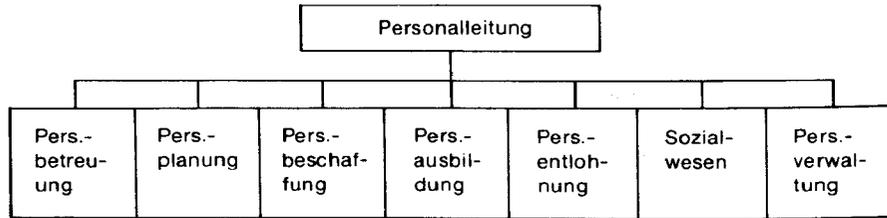


2.2.4 Die organisatorische Gliederung der Personalabteilung selbst

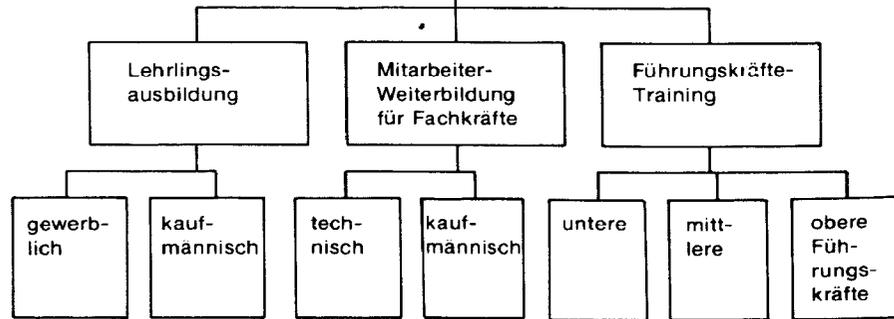
Häufig ist die *Gliederung nach beruflichen Mitarbeiterkategorien*: Arbeiter, Angestellte, Außertarifliche usw., wobei jeweils bestimmte Sachbearbeiter für diese Kategorien zuständig sind. Eine weitere Möglichkeit ist die *Gliederung nach Tätigkeitsbereichen*:



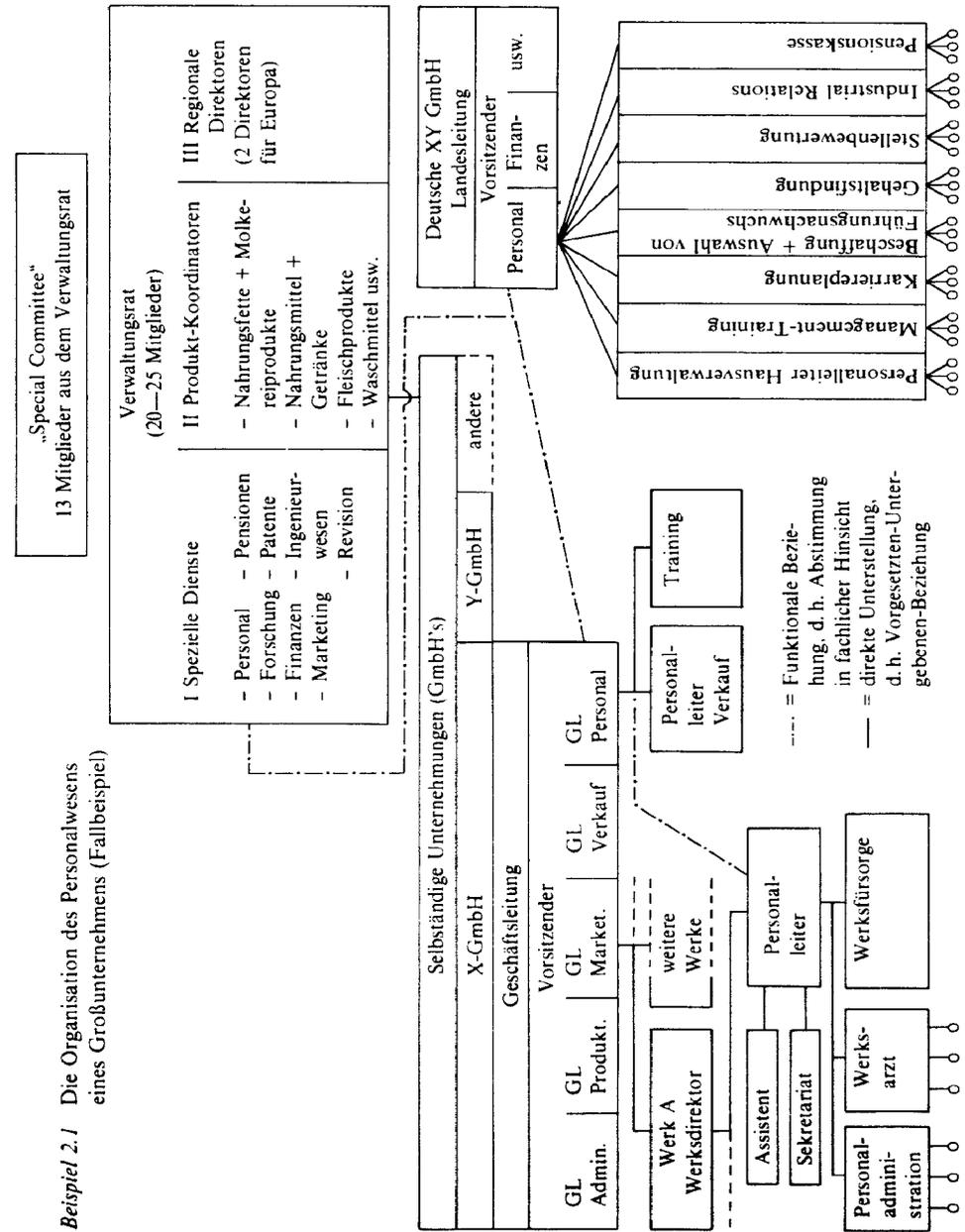
Eine Gliederung nach Teilfunktionen kann wie folgt aussehen:



In großen Unternehmen gibt es oft eine weitere Untergliederung über mehrere Stufen:



Im folgenden wird die Organisation des Personalwesens am Beispiel eines Großunternehmens verdeutlicht:



Beispiel 2.1 Die Organisation des Personalwesens eines Großunternehmens (Fallbeispiel)

Kontrollfragen

Zu 2.1:

1. Umschreiben Sie den Begriff „Organisationsstruktur“!
2. Nennen Sie mindestens drei, höchstens fünf Strukturmerkmale, mit denen man Organisationsstrukturen charakterisieren kann!
3. a) Nennen Sie mindestens zwei Haupteinflußgrößen (unabhängige Variable), die auf die Organisationsstruktur einwirken!
b) Erläutern Sie diesen Einfluß an je einem praktischen Beispiel!

Zu 2.2:

4. Welche vier Gruppen / Bereiche wurden als die wichtigsten Entscheidungsträger im Personalbereich genannt?
5. Welchen organisatorischen Aufbau einer Personalabteilung schlagen Sie vor
a) für ein Unternehmen der chemischen Industrie mit 2000 Mitarbeitern, davon 200 Angestellte, davon wiederum 15 Entwicklungskemiker und 50 Mitarbeiter des sog. Außendienstes,
b) für einen Einzelhandels-Filialbetrieb mit 20 Filialen und insgesamt 250 Mitarbeitern?
Fertigen Sie je ein Organigramm an!

Literaturhinweise

- Hax, H. (1973), Sp. 1083—1089.
KIESER, A., KUBICEK, H. (1979), S. 49 ff.

3 Motivation und Anreize

Die Aufgabe der Personalwirtschaft hatte ich umschrieben als

Hilfe bei Entscheidungen im Bereich des Personalwesens mit dem Ziel, den erforderlichen Personalstand zu sichern, sowie die Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft der Menschen im Betrieb aufrecht zu erhalten (vgl. S. 21, 26 f.).

Die folgende Skizze zeigt die Beziehungen zwischen Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft sowie deren Bestimmungsgrößen:

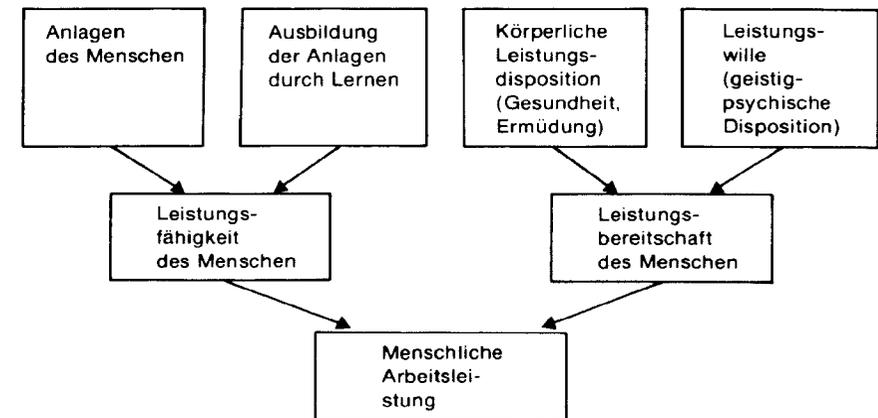


Abbildung 3.1 Bestimmungsfaktoren menschlicher Arbeitsleistung

Da die Anlagen und bestimmte Elemente der körperlichen Leistungsdisposition vorgegeben sind (z. B. die sog. Tagesrhythmikkurve bzw. Ermüdungs- und Erholungsprozesse) bleiben als personalwirtschaftliche Gestaltungsbereiche vor allem:

- (1) die Ausbildung der Anlagen durch Lernen
- (2) die Beeinflussung des Leistungswillens.

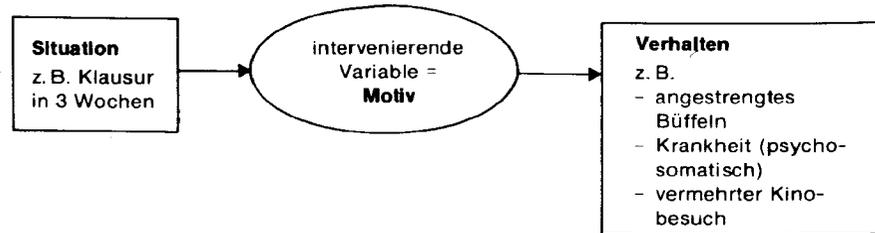
Die weiter unten beschriebenen personalwirtschaftlichen Instrumente stellen daher aus diesem Blickwinkel gesehen vor allem Versuche dar, das Lernen und den Leistungswillen der Mitarbeiter im Sinne der ökonomischen und anderen möglichen Ziele positiv zu beeinflussen.

Während der Aspekt des Lernens vor allem im Abschnitt 8. „Die Mitarbeiterentwicklung“ aufgegriffen wird, sollen in diesem Abschnitt einige Forschungsergebnisse zum Aspekt des Leistungswillens vorangestellt werden, um damit das Verständnis aller nachfolgenden personalwirtschaftlichen Instrumente zu erleichtern.

3.1 Grundzüge einiger Motivationstheorien

3.1.1 Der Begriff Motivation

Ein Motiv ist nicht direkt beobachtbar, sondern als „*intervenierende Variable*“ nur erschließbar:



„Hinter dem beobachtbaren Verhalten müssen sich Prozesse vollziehen, die dieses Verhalten *bedingen, steuern, ...*, die selbst aber nicht beobachtbar sind.“ [13]

Ein Motiv kann daher definiert werden als Verhaltensdisposition (innerer Zustand), die ein Verhalten auslöst und in bestimmte Richtung führt.

Synonyme des Wortes Motiv sind auch Bedürfnis, Drang, Ansporn, Beweggrund, Trieb, Streben, **Bock**

Ein Motiv beeinflusst also

- die *Richtung des Verhaltens* (Auswahl aus Verhaltensalternativen),
- die *Stärke des Tätigwerdens* und
- die *Ausdauer im Verhalten*. [14]

Man unterscheidet **physiologische**, d. h. von Natur aus vorhandene, gegenüber **gelernten** Motiven; die Mehrzahl der menschlichen Motive sind gelernte Motive. Physiologische Motive werden auch **primäre**, gelernte Motive auch **sekundäre** Motive genannt. Die sekundären Motive sind aus den primären Motiven abgeleitet, wie man an dem berühmten Experiment des russischen Physiologen Iwan P. PAWLOW veranschaulichen kann: Beim Anblick des Futters sondert das Versuchstier, ein Hund, Speichel ab, sofern es Hunger hat (Motiv). Wird nun gleichzeitig mit der Futterreichung ein akustisches Signal gegeben, etwa ein Gong angeschlagen, so „lernt“ das Tier nach kurzer Zeit den Zusammenhang zwischen Gong und Futter,

so daß in Zukunft das Anschlagen eines Gongs genügt, um Speichelfluß bei dem Hund hervorzurufen.

Eine weitere Unterscheidung ist diejenige in **intrinsische** und **extrinsische** Motive: Während intrinsische Motive Handlungen hervorrufen, die unmittelbar zur Bedürfnisbefriedigung führen, lösen extrinsische Motive Handlungen aus, die nur als Mittel zum Zweck, d. h. zu einem anderen Bedürfnisziel vollzogen werden.

Extrinsische können allerdings zu intrinsischen Motiven werden: Die Mittel, die ursprünglich zu dem Bedürfnisziel führen sollten, werden dann selbst zum Ziel, weil man Gefallen an ihnen gefunden hat.

Bisweilen werden auch primäre mit intrinsischen und sekundäre mit extrinsischen Motiven gleichgesetzt.

Die folgende Abbildung zeigt noch einmal die Zusammenhänge:

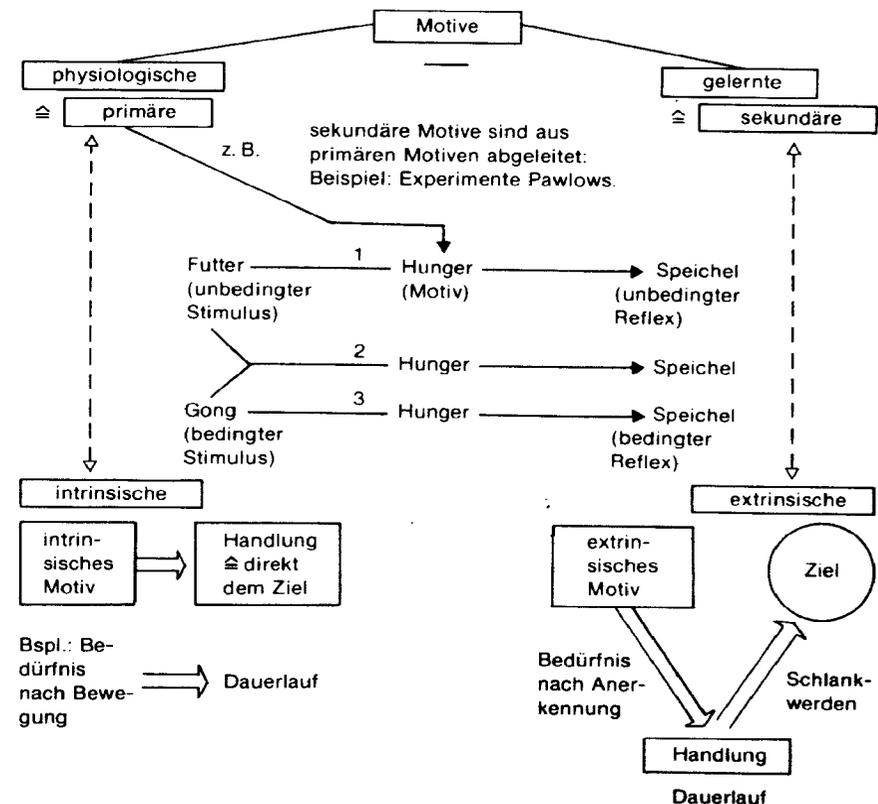
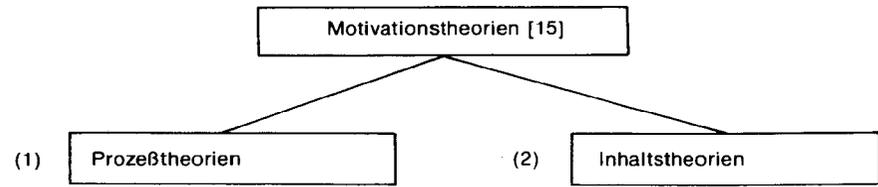


Abbildung 3.2 Motiv-Arten

3.1.2 Prozeß- und Inhaltstheorien

Man kann die vielen verschiedenen Motivationstheorien einteilen in (1) *Prozeßtheorien* und (2) *Inhaltstheorien*.



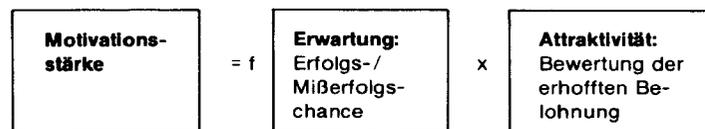
Welche Variablen erzeugen und beeinflussen auf welche Weise das Verhalten?
 - Erwartungstheorien
 - Theorie des sozialen Vergleichs
 u. a.

Welche Dinge motivieren Menschen?
 - Maslows „Bedürfnishierarchie“
 - Herzbergs 2 Faktoren-Theorie
 u. a.

3.1.2.1 Erwartungstheorie

Die Erwartungstheorie geht davon aus, daß die Individuen bestimmte Vorstellungen von den möglichen Konsequenzen ihrer Aktionen haben und dann eine bewußte Entscheidung treffen aufgrund

- der Realisationswahrscheinlichkeiten und
- dem subjektiven Wert dieser Konsequenzen.



3.1.2.2 Theorie des sozialen Vergleichs

Der zentrale Gedanke der sog. Theorie des sozialen Vergleichs (auch **Billigkeitstheorie**, **Dissonanztheorie**, **Diskrepanztheorie** genannt) ist, daß das Individuum bestrebt sei, die in seinem Inneren bestehenden Diskrepanzen zu reduzieren.

Diskrepanzen können auftreten

- zwischen nicht zu vereinbarenden Einstellungen (beispielsweise ist jemand negativ gegenüber „Kapitalisten“ eingestellt; ein guter Freund von ihm ist aber Hauptaktionär) und

- zwischen subjektiver Wahrnehmung und objektiver Wirklichkeit (jemand hält sich für einen fähigen Manager, wird aber nicht befördert).

3.1.2.3 Die „Bedürfnispyramide“ MASLows

Es gibt viele Versuche, Motive nach den *Zielinhalten* zusammenzufassen. Alle Versuche sind jedoch in gewisser Weise willkürlich. [16]

Sehr bekannt geworden ist die Theorie von A. H. MASLOW. [17] In umfangreichen Beobachtungen kam MASLOW zu dem Ergebnis, daß es bestimmte Bedürfniskategorien gibt, die in einem hierarchischen Verhältnis zueinander stehen: Das jeweils höhere Motiv wird nur handlungsrelevant, wenn die tiefer liegenden befriedigt sind. Er unterscheidet dabei zwischen **Defizit-Motiven** und **Wachstumsmotiven**. Die Defizitmotive werden wirksam, wenn eine Abweichung vom Normalmaß auftritt. Wird das Bedürfnis befriedigt, so erlöscht es. Die Wachstumsmotive nehmen demgegenüber durch die Befriedigung nicht ab, sondern wachsen weiter. Die Bedürfniskategorien und ihre hierarchische Anordnung zeigt die folgende Abbildung.

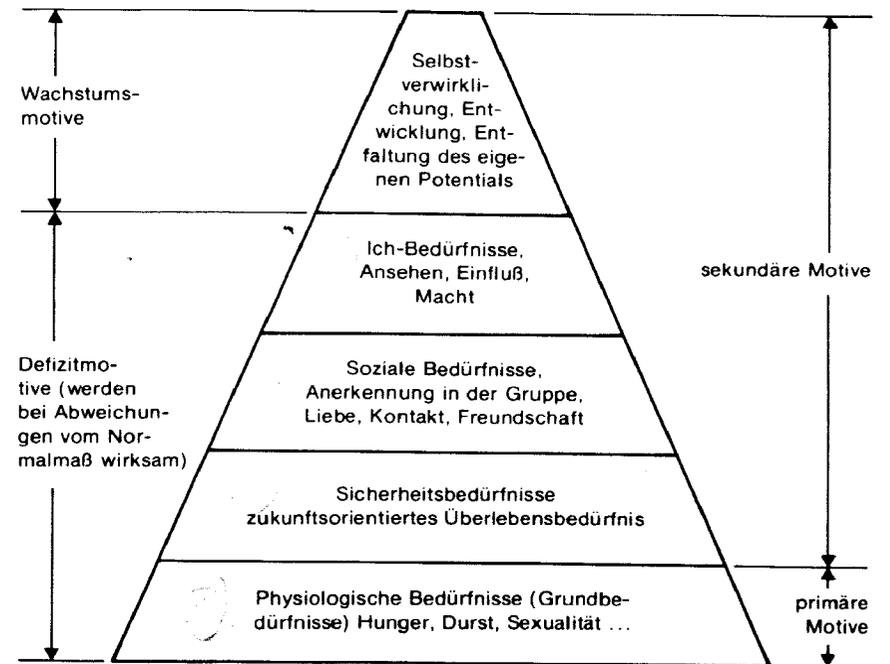
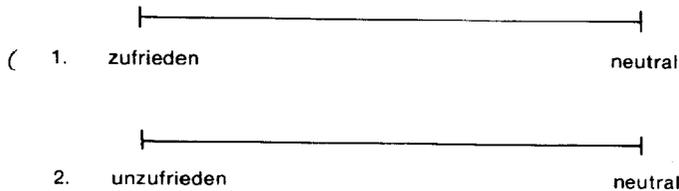


Abbildung 3.3 Die Bedürfnispyramide nach A. MASLOW

3.1.2.4 Die Theorie der Arbeitszufriedenheit/Unzufriedenheit von HERZBERG [18]

Es gibt einen Zusammenhang zwischen Bedürfnisbefriedigung und Zufriedenheit, deshalb stehen die folgenden Ergebnisse der Untersuchungen HERZBERGS zur Arbeitszufriedenheit bzw. -unzufriedenheit hier unter der Rubrik Motivationstheorien.

Die Ergebnisse HERZBERGS werden als sog. **Zwei-Faktoren-Theorie** bezeichnet: Zufriedenheit (Befriedigtsein) und Unzufriedenheit bewegen sich nicht auf einer Skala, sondern stellen zwei unabhängige Dimensionen dar:



Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit wird von jeweils anderen Aspekten der Arbeit bestimmt. Es kann also jemand gleichzeitig zufrieden und unzufrieden sein!

In der sog. *Pittsburgh-Studie* befragte HERZBERG 203 Ingenieure und Buchhalter:

„Denken Sie an eine Zeit, zu der Sie bei Ihrer jetzigen Arbeit oder einer anderen Arbeit, die Sie je hatten, außergewöhnlich zufrieden (oder außergewöhnlich unzufrieden) waren. Erzählen Sie mir, was sich ereignet hat!“ [19]

HERZBERG klassifizierte die Antworten (d. h. also die Anlässe für unterschiedliche Gefühle in der Arbeitssituation) in 16 Faktoren. Er fand heraus, daß ein Teil dieser Faktoren überwiegend mit Arbeitszufriedenheit und der andere Teil der Faktoren überwiegend mit Arbeitsunzufriedenheit zu tun hatten. Diejenigen Faktoren, die im Zusammenhang mit Arbeitszufriedenheit, also mit „guten“ Situationen genannt wurden, nannte er **Motivatoren**, diejenigen Faktoren, die im Zusammenhang mit Arbeitsunzufriedenheit, d. h. also in „schlechten“ Situationen genannt wurden, nannte er **Hygiene-Faktoren**.

Die Ergebnisse kann man wie folgt zusammenfassen:

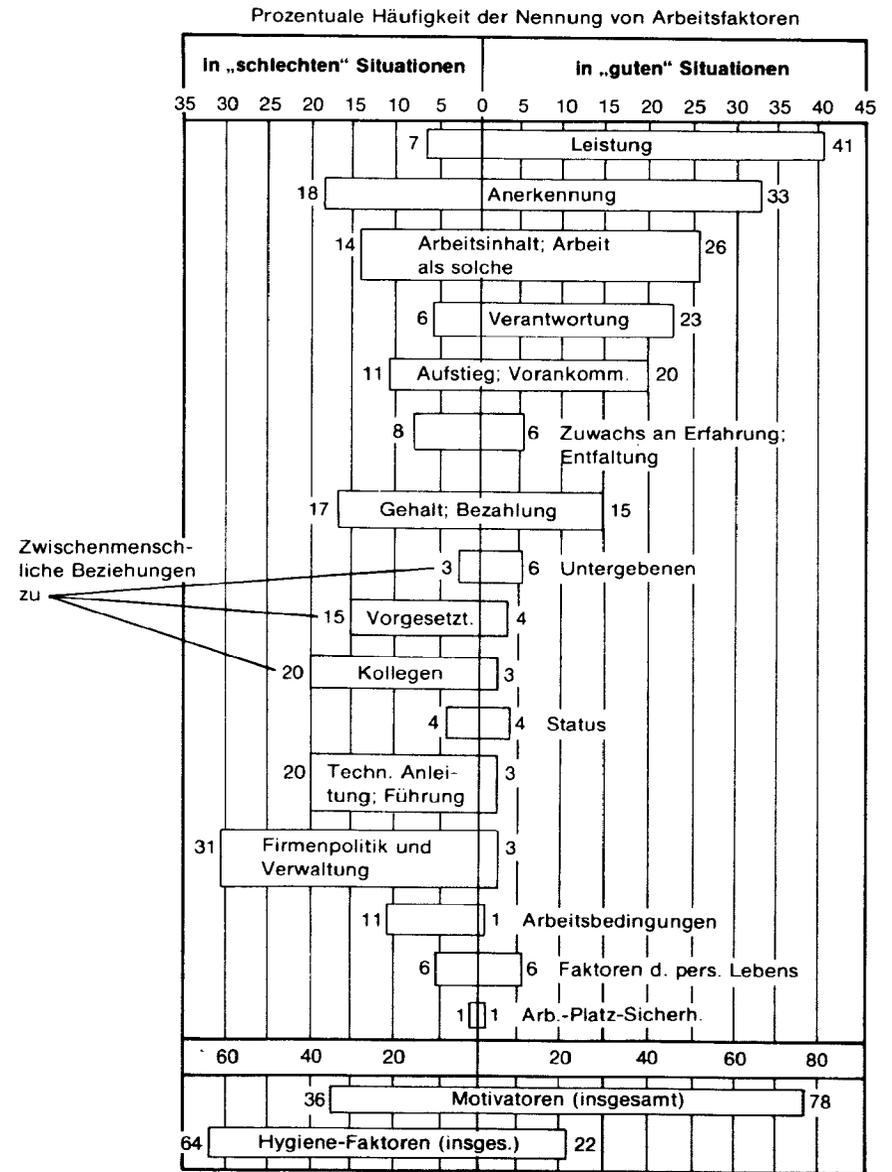


Abbildung 3.4 Die Ergebnisse der „Pittsburgh-Studie“ (nach Angaben von HERZBERG et al. [1959], N = 203 Techniker und Verwaltungsangestellte) [20]

Kritik der Ergebnisse: [21]

- Die Einordnung der Berichte der befragten Personen in die verschiedenen Kategorien ist sehr vage. Zum Beispiel wurde die Schilderung, daß jemand „zu viel“ oder „zu wenig“ Arbeit hatte, unter Kategorie „Arbeitsbedingungen“ eingeordnet; die Angabe „zu schwere“ oder „zu leichte“ Arbeit dagegen unter „Arbeitsinhalt“.
- Es fällt auf, daß alle Motivatoren Ereignisse darstellen, während bei den Hygiene-Faktoren vor allem Verursacher genannt werden. Die HERZBERG'sche Theorie ist daher als Ergebnis einer bestimmten Befragungsmethode interpretierbar, bei der „Abwehrmechanismen“ die Ergebnisse hervorbringen: In positiven Situationen wird der Berichtende selbst häufig genannt, in negativen Situationen werden überwiegend andere verantwortlich gemacht.

Zu ähnlichen Ergebnissen wie HERZBERG kam man in den nachfolgenden Untersuchungen denn auch nur, wenn man dieselbe Forschungsmethode anwendete.

3.2 Beziehungen zwischen Zufriedenheit und Leistung

Während die Human-Relations-Bewegung davon ausging, daß eine höhere Zufriedenheit auch zu höherer Leistung führe, ist man heute überwiegend der Meinung, daß eher die mit der Leistung verbundenen intrinsischen und extrinsischen Belohnungen zur Zufriedenheit führen können. [22]

Viele Tausende von Untersuchungen über die Zufriedenheit der Menschen in Organisationen kommen zu ganz unterschiedlichen Ergebnissen, wobei die Anteile der Unzufriedenen zwischen 13 und 80% (!) schwanken. Die meisten Ergebnisse liegen zwischen 13 und 25% Unzufriedener. [23] Dies zeigt die Probleme von Zufriedenheitsmessungen:

Wenn man Zufriedenheit definiert als Gefühl, daß die Erwartungen hinsichtlich der beruflichen Tätigkeit im Betrieb erfüllt werden [24], dann besteht die erste Frage darin, ob es eine „Insgesamt-Zufriedenheit“ gibt, oder ob die Zufriedenheiten mit verschiedenen Aspekten der Arbeit jeweils getrennt gemessen werden können und sollen.

Ein bekanntes Meßinstrument ist der sog. „Job-Description-Index“ (JDI) von SMITH/KENDALL/HULIN (1969) [25], der die folgenden Arbeitszufriedenheitsaspekte unterscheidet:

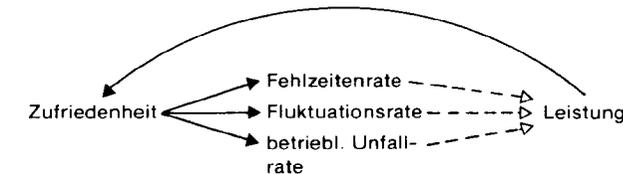
- Zufriedenheit mit der Arbeit
- Zufriedenheit mit der Bezahlung
- Zufriedenheit mit den Aufstiegsmöglichkeiten
- Zufriedenheit mit der Leitung
- Zufriedenheit mit den Kollegen.

Die Ergebnisse werden vor allem durch die Art der Fragestellung beeinflusst. Lauten die Fragen etwa:

- „Wie befriedigt sind Sie?“
- „Wenn Sie nochmals am Anfang stünden, würden Sie dann dieselbe Arbeit wählen?“ Oder
 - „Sind Sie zufrieden, ja oder nein?“
 - „Sind Sie zufrieden, ja, nein, unentschieden?“, dann ist die Anzahl der Zufriedenen in den Varianten a) jeweils höher als in den Varianten b)!

Trotz dieser Meßprobleme zeigen eine ganze Reihe von Untersuchungen, daß sich die Zufriedenheit nicht direkt auf die Leistung auswirkt, dafür aber auf den Personalwechsel (Fluktuation), die Abwesenheit (Fehlzeiten) und die betriebliche Unfallrate. [26]

Damit gibt es also auch eine indirekte Beziehung zwischen Zufriedenheit und Leistung:



3.3 Anreize der Organisation

Als wichtige Anreize haben empirische Untersuchungen herausgefiltert:

- (1) Materielle Anreize (Lohn/Gehalt)
- (2) Sicherheitsanreize (Kündigungsfristen, wirtschaftliche Stärke einer Organisation usw.)
- (3) Soziale Anreize (Beziehungen zu Kollegen, Vorgesetzten usw.)
- (4) Aufstiegs-/Ausbildungsanreize
- (5) Die Art der Arbeit selbst (Arbeitsinhalt)

3.3.1 Materielle (finanzielle) Anreize

Es gibt viele Beweise dafür, daß die Leistung steigt (es wurden meist 10–20%ige, aber auch weitaus größere Steigerungen nachgewiesen), wenn sie individuell finanziell belohnt wurde, beispielsweise mit Hilfe von Stücklöhnen oder individuellen Prämien. [27]

Finanzielle Belohnungen für ganze Arbeitsgruppen führten dagegen zwar allgemein zu einer höheren Leistungsmotivation als die Systeme mit fester Bezahlung, die Leistungssteigerung war aber im Vergleich zu individuellen Belohnungssystemen geringer, und das um so mehr, je größer die Gruppen waren. Die Analyse von 41 Untersuchungen, in denen die Bedeutung der Bezahlung ermittelt wurde, ergab, daß sie durchschnittlich auf dem 3. Rangplatz auftaucht. [28]

Als entscheidend sowohl für die Zufriedenheit als auch für die Leistung erwies sich die subjektive Höhe des Gehalts. ADAMS* zeigte dies z. B. an folgendem Experiment: Man stellte Studenten als Interviewer bzw. Korrekturleser ein. Einer Gruppe gab man das Gefühl der Überbezahlung, indem man ihr sinngemäß zu verstehen gab, daß sie eigentlich nicht für diese Arbeit qualifiziert sei, man aber keine andere Wahl habe. Die Personen, die sich dementsprechend überbezahlt fühlten, reagierten, wenn sie bei Zeitlohn arbeiteten, mit höherer Quantität, wenn sie bei Stücklohn arbeiteten, mit geringerer Quantität und höherer Qualität. *Das heißt, die Personen versuchten ihre Beiträge an die gewährten Anreize anzugleichen!*

3.3.2 Sicherheitsanreize

Sicherheitsanreize, beispielsweise die Ausgestaltung der Kündigungsfristen oder die wirtschaftliche Stärke eines Unternehmens, sind vor allem wichtig für die Teilnahmeentscheidung, d. h. die Entscheidung in eine Organisation einzutreten. Als Leistungsanreize kommen sie jedoch kaum in Betracht. So sind z. B. in Zeiten hoher Arbeitslosigkeit die Arbeitsplätze beim Staat wegen ihrer möglichen Unkündbarkeit begehrt.

3.3.3 Soziale Anreize

Gute Kontakte zu Kollegen, Untergebenen bzw. Vorgesetzten erhöhen die Zufriedenheit. Die Auswirkungen auf die Leistung sind dagegen unbestimmt: Die individuellen Ziele, von denen wiederum die Leistungsmotivation abhängt, werden von den Zielen der Gruppe, von dem von ihr ausgehenden Druck beeinflusst; diese Ziele, dieser Druck können aber sowohl in Richtung höherer Leistung als auch in Richtung geringerer Leistung gehen.

3.3.4 Aufstiegs-/Ausbildungsanreize

Die Zufriedenheit steigt bei den Mitarbeitern, die sich subjektiv Aufstiegschancen ausrechnen. Bleibt der Aufstieg dann aus, so ist die Unzufriedenheit um so größer. [29]

* ADAMS, J. S.: Toward an understanding of inequity, in: Journal of abnormal social Psychology, 1963, 67, S. 422—436, zitiert bei RÜTTINGER, ROSENSTIEL, MOLT (1974), S. 109.

Auch die Leistung steigt bei hohen Aufstiegserwartungen, allerdings nur unter den Bedingungen, daß

- der Mitarbeiter den Aufstieg wünscht und
- er der Meinung ist, daß Leistung zum Aufstieg führt.

3.3.5 Die Art der Arbeit als Anreiz

Wie schon die Untersuchungen HERZBERGS zeigten (vgl. S. 46 ff.), ist der Arbeitsinhalt bzw. die Art der Arbeit selbst ein wichtiger Motivator. Der Aufgabengestaltung kommt daher eine große Bedeutung zur Erhöhung sowohl der Leistung als auch der Zufriedenheit zu. [30] (Vgl. hierzu ausführlich Abschnitt 7.)

Die „Art der Arbeit“ kann man definieren durch [31]

- die zur Erfüllung notwendigen Fähigkeiten (Art/Querschnitt der Anforderungen)
- das Befähigungsniveau (Schwierigkeitsgrad bezüglich der Anforderungen) und
- den Anreizwert erfolgreicher Zielerfüllung (Belohnungswert der Leistung als Selbstzweck).

Allerdings sind die Aufgaben entsprechend den unterschiedlichen Persönlichkeitsfaktoren der Mitarbeiter auszugestalten. In verschiedenen Studien zeigte sich z. B., daß nur die Arbeitnehmer, die die Normen des sozialen Mittelstands übernommen hatten bzw. vom Lande und aus kleinen Städten kamen, positiv auf Versuche der **Job-Rotation**, des **Job-Enlargement** und **Job-Enrichment** reagierten (näheres dazu im Abschnitt 7.), während diejenigen Arbeitnehmer, die an Normen der städtischen Arbeiterschaft orientiert waren, eher negativ reagierten. [32]

Kontrollfragen

Zu 3.1:

1. Erläutern Sie die Aussage: Ein Motiv ist nur als intervenierende Variable erschließbar!
2. Machen Sie jeweils am Beispiel klar, was
 - ein physiologisches Motiv
 - ein extrinsisches Motiv
 - ein intrinsisches Motiv
 - ein gelerntes Motiv ist!
3. Wie unterscheiden sich Prozeß- und Inhaltstheorien grundsätzlich in ihrer Fragestellung?
4. Wovon hängt die Stärke der Motivation gemäß der Erwartungstheorie ab?
5. Skizzieren Sie in zwei bis drei Sätzen den Grundgedanken der sog. Theorie des sozialen Vergleichs (Billigkeitstheorie) für die Wirkung von Lohnanreizen!
6. a) Geben Sie skizzenhaft den Inhalt/Aufbau der Maslow'schen Bedürfnispyramide wieder!
b) Die Bedürfniskategorien stehen gemäß Maslow in einem hierarchischen Verhältnis zueinander; erläutern Sie!
7. Wie gingen Herzberg u. a. bei der Entwicklung ihrer Konzeption über die Arbeitszufriedenheit vor?
8. Nennen Sie sog. „Motivatoren“ und sog. „Hygienefaktoren“, und erläutern Sie deren jeweilige Bedeutung!

Zu 3.2:

9. Wie definieren Sie Zufriedenheit?
10. Wie würden Sie die „Arbeitszufriedenheit“ messen? (Schildern Sie die Problematik!)
11. Ist es richtig, daß die Arbeitsleistung im wesentlichen von der Arbeitszufriedenheit abhängt?

Zu 3.3:

12. Nennen Sie mindestens drei, höchstens fünf Anreizarten, die sich bei empirischen Untersuchungen als wichtig erwiesen haben!
13. Wie beurteilen Sie aus motivationstheoretischer Sicht die folgenden Leistungsanreize:
 - a) jährliche Weihnachtsgratifikation

- b) halbjährliche Gewinnbeteiligung, gleichmäßig auf alle Mitarbeiter aufgeteilt
- c) individuelle Bezahlung pro abgelieferter Menge (Stückakkord)
- d) monatliche Ersparnisprämie an eine Arbeitsgruppe.

14. Geben Sie 2 Beispiele für soziale Anreize!
15. Unter welchen Bedingungen wirken Aufstiegsmöglichkeiten im Betrieb leistungs- bzw. zufriedenheitssteigernd?
16. Ist bei Job-Rotation-, Job-Enrichment-, Job-Enlargement-Maßnahmen eine höhere Zufriedenheit der betroffenen Mitarbeiter zu erwarten?

Literaturhinweise

CAMPBELL, J. u. a. (1975).

Graf HOYOS, C. (1975).

LAWLER III, E. (1977).

RÜTTINGER, B., VON ROSENSTIEL, L., MOLT, W. (1974), S. 11—130, insbes. S. 79—116.

RUSH, H. M. F. (1973), S. 9—40.

II. TEIL

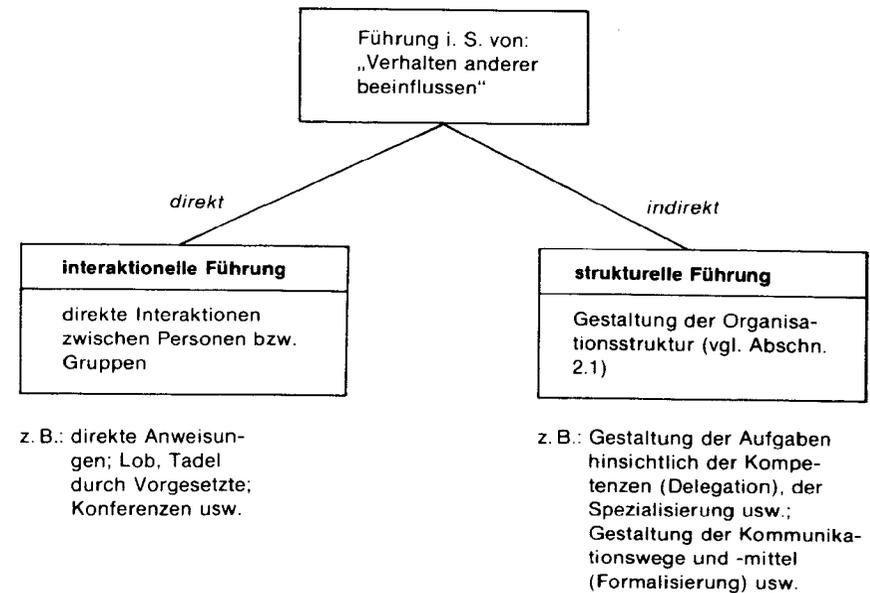
**Instrumente
der
Personalwirtschaft**

4 Die Gestaltung des Führungsstils

4.1 Begriffsabgrenzungen

4.1.1 Führung

*Führen bedeutet, das Verhalten anderer beeinflussen in Richtung auf ein Ziel. Dieses Beeinflussen kann in direkter oder indirekter Form geschehen. Die direkte Form der Beeinflussung kann man auch **interaktionelle Führung**, die indirekte Form auch **strukturelle Führung** nennen. [33]*



4.1.2 Führungsstil

Führungsstil kann man als *Kombination typischer Merkmale zur Beschreibung der Art und Weise, wie geführt wird, auffassen (Verhalten der Führer).*

Zum Teil stellen diese Merkmalskombinationen idealtypische Überzeichnungen dar. Es gibt eine verwirrende Vielfalt verschiedener Führungsstilbeschreibungen. Die folgende Übersicht gibt eine Auswahl daraus:

Ausgewählte Verfasser/ Untersuchungen	Bezeichnung des Führungsstils	Einteilungskriterium/Grundlage
M. WEBER	charismatisch, traditional, bürokratisch	Legitimation
L. H. A. GECK	patriarchalisch, liberal-feudal, kooperativ	historisch
—	demokratisch, autoritär	politische Systeme
LEWIN/LIPPITT/WHITE	autokratisch, demokratisch, laissez-faire	empirische Untersuchungen
PAGE & MCGINNIES	direktiv, nichtdirektiv	
WISCHMEIER	gruppenzentriert, führerzentriert	
STOGDILL & COONS; FLEISHMAN	aufgabenorientiert (initiating structure) mitarbeiterorientiert (consideration)	
ROBY, NICOL & FARELL	zentralisiert, verteilt	
ANDERSON & FIEDLER	partizipativ, kontrollierend	
DAY & HAMBLIN	eng-punitiv, generell-nichtpunitiv	

Abbildung 4.1 Klassifikation des Führungsstils [34]

Es gibt fast so viele unterschiedliche Definitionen von Führungsstilen wie es Studien hierüber gibt. [35] Es gibt kaum zwei Untersuchungen, bei denen gleiche Verhaltensmerkmale zur Kennzeichnung eines bestimmten Führungsstils verwendet wurden. „Kooperativer“ bzw. „autoritärer“ Führungsstil sind lediglich oft unscharfe Synonyme für „gute“ bzw. „schlechte“ Führung. [36]

Bei einer Reihe von empirischen Untersuchungen werden die folgenden Merkmale am weitaus häufigsten zur Kennzeichnung des Führungsstils herangezogen. [37]

- Partizipationsrate
- Strukturierung
- Kontrolle
- Entscheidungsgewalt
- Motivation.

Der heute von den meisten Unternehmen angestrebte sog. **kooperative Führungsstil** wäre, auf diese Merkmale bezogen, etwa so zu beschreiben: [38]

Der Führer partizipiert stark an den Gruppenprozessen, dirigiert, strukturiert und kontrolliert die Gruppenaktivitäten aber nur wenig; er delegiert möglichst viel Entscheidungsgewalt an die Gruppenmitglieder und aktiviert sie zur Mitarbeit.

Der **autoritäre Führungsstil** wäre durch die entgegengesetzte Ausprägung dieser Merkmale gekennzeichnet.

4.1.3 Führungstechnik

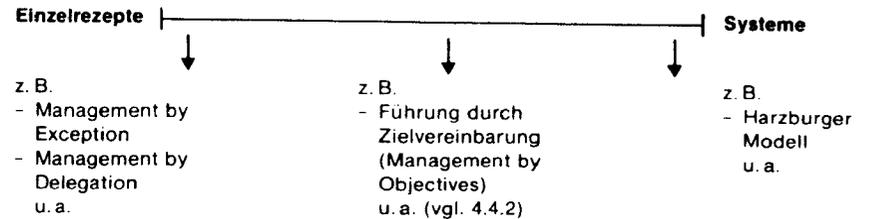
Darunter sind bestimmte *Bündel von Prinzipien bzw. organisatorischen Regelungen zur Gestaltung des Führungsprozesses* bzw. für den Gebrauch eines Führungsinstrumentariums zu verstehen.

Der Übergang zu den Führungssystemen/-modellen ist dabei fließend.

4.1.4 Führungssysteme/-modelle

Damit meine ich ein *in die Gesamtunternehmensführung integriertes, sinnvoll aufeinander abgestimmtes Führungsinstrumentarium*.

Auf einem Kontinuum, das man sich von Einzelrezepten bis hin zu einem System vorstellen kann, wäre z. B. die Führungstechnik „Management by Exception“ unter Einzelrezepte, „Management by Objectives“ irgendwo in der Mitte und das Beispiel auf Seite 73 ff. unter Systeme einzuordnen.



4.2 Führungstheorie

Die Führungstheorie versucht Antworten u. a. auf folgende wichtige Fragestellungen zu finden:

- Welche Art von Führung ist optimal? Das heißt, wie wirken sich unterschiedliche Führungsstile sowohl auf die Leistung als auch auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter aus?
- Von welchen Einflußfaktoren hängt erfolgreiche Führung ab? Als solche Einflußfaktoren kommen z. B.
 - die Art der Arbeit,

- Eigenschaften der Mitarbeiter und
- Eigenschaften des Führers
in Betracht.
- Welche Zusammenhänge bestehen zwischen der Organisationsstruktur und der Art der Führung?

4.2.1 Die vier Ausrichtungen der Führungstheorie [39]

4.2.1.1 Personmodelle

Der Führungserfolg wird hauptsächlich durch persönlichkeitspsychologische und charakterologische Züge des Führenden erklärt. Man fragt etwa danach, welche hervorstechende Eigenschaften „große“ Führer der Geschichte hatten.

4.2.1.2 Gruppenmodelle

Führung wird als angewandte Gruppendynamik betrachtet. [40] Der Führungserfolg ist demnach abhängig von der Beherrschung und der geschickten Ausnutzung gruppendynamischer Prozesse.

4.2.1.3 Situationsmodelle

Kernaussage dieser Modelle ist, daß in unterschiedlichen Führungssituationen jeweils unterschiedliche Führungshandlungen erfolgreich sind. Die jeweiligen Situationen und die dazugehörigen angemessenen Führungshandlungen werden dann näher beschrieben.

4.2.1.4 Interaktionsmodelle

Danach ist der Führungserfolg abhängig von den interdependenten Variablen:

- personale Eigenschaften
- interpersonale Beeinflussungsprozesse
- situative Bedingungskonstellationen.

Oder überspitzt ausgedrückt: Die Führer sind das, was die Geführten aus ihnen machen!

4.2.2 Ausgewählte Beispiele und Ergebnisse aus der Führungsforschung

4.2.2.1 Die sog. Ohio State Leadership Studies [41]

Man verschickte Fragebogen (zunächst mit 150, später mit 48 Fragen) an Vorgesetzte und Untergebene, um Unterschiede im Führungsstil herauszufinden. Die

Auswertung ergab, daß es letztlich zwei unterschiedliche Dimensionen der Führung gab, nämlich die Dimension

- **Ordnungsgebung** (initiating structure) und
- **Rücksichtnahme** (consideration).

Danach sollten die Vorgesetzten von Bomber-Kommandeuren mehr als 100 ihrer Kommandeure einstufen hinsichtlich

- technischer Kompetenz
- Arbeitseffizienz
- der Leistung unter Streß usw.

Es ergaben sich nun positive Korrelationen zwischen diesen Erfolgskriterien und der Dimension Ordnungsgebung. Es ergaben sich negative bzw. keine Korrelationen zwischen diesen Erfolgskriterien und der Dimension Rücksichtnahme.

Als die Besatzungen selbst ihre Kommandeure hinsichtlich der Erfolgskriterien einstufen (es wurden mehr als 80 Crews befragt), ergaben sich positive Korrelationen sowohl mit der Dimension Ordnungsgebung als auch mit der Dimension Rücksichtnahme.

4.2.2.2 Die Untersuchungsreihen am Institute for Social Research of the University of Michigan [42]

In sehr umfangreichen (mehr als 70) Untersuchungen verglich man u. a. auch das Verhalten der Vorgesetzten in den jeweils „besten“ und „schlechtesten“ Abteilungen einer Organisation. Ergebnis war, daß die erfolgreichen Vorgesetzten sich „mitarbeiterzentriert“, die weniger erfolgreichen Vorgesetzten sich „aufgabenzentriert“ verhielten.

Die erfolgreichen Vorgesetzten machten z. B. weniger oft die gleiche Arbeit wie ihre Untergebenen, sie hatten mehr Zeit für Motivation und Information ihrer Mitarbeiter und für Planungsaufgaben.

Als man die Vorgesetzten von wenig produktiven und hochproduktiven Abteilungen austauschte, zeigte sich, daß die wenig produktiven Abteilungen besser und die hochproduktiven Abteilungen schlechter wurden. Das heißt also, es mußte eine *Ursache-Wirkungs-Beziehung* vorliegen: *Das Vorgesetztenverhalten beeinflusste die Produktivität der Abteilungen.*

Die günstigen Veränderungen traten im übrigen schneller ein als die ungünstigen.

4.2.2.3 Das Modell von FIEDLER [43]

Nach jahrelangen, umfangreichen empirischen Forschungen an Tausenden von Gruppen kommt FIEDLER zu dem Ergebnis, daß die Effizienz der beiden verschiedenen typischen Führungsstile, nämlich „aufgabenzentrierter Führungsstil“ und

„mitarbeiterzentrierter Führungsstil“ von folgenden **Situationskomponenten** abhängt:

- von der **Leiter-Mitglieder-Beziehung** (Vorgesetzten/Untergebenen-Beziehung)
- von der **Aufgabenstruktur** (z. B. komplexe oder einfache Routineaufgaben)
- von der **Positionsmacht** des Leiters.

Aus der Kombination dieser drei Situationskomponenten ergeben sich mehr oder weniger für den Leiter „günstige“ oder „ungünstige“ Situationen.

Ob sich der Leiter mitarbeiterzentriert oder mehr aufgabenzentriert verhielt, wurde mit Hilfe eines speziellen Meßverfahrens ermittelt, dessen Ergebnis als — hier nicht näher zu erläuternder — LPC*-Wert oder als ASO*-Wert in der nachfolgenden Skizze erscheint.

Vereinfachend kann man die Ergebnisse wie folgt zusammenfassen:

In für den Leiter sehr günstigen und sehr ungünstigen Situationen ist der aufgabenzentrierte Führungsstil effizienter.

In mittel-günstigen Situationen ist der mitarbeiterzentrierte Führungsstil effizienter. [44]

4.2.2.4 Theorie X und Theorie Y von MCGREGOR

MCGREGOR, der in der betrieblichen Praxis im Zusammenhang mit der Diskussion von Führungsaufgaben sehr bekannt geworden ist, stellt die traditionellen Ansichten der Führungskräfte über Führung und Lenkung, die sog. Theorie X, seiner favorisierten Theorie Y gegenüber.

Die Thesen der Theorie X:

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

Dieser — nach seiner Meinung unzutreffenden — „Theorie X“ stellt er seine „Theorie Y“ gegenüber.

* LPC = Last Preferred Coworker
ASO = Assumed Similarity between Opposits

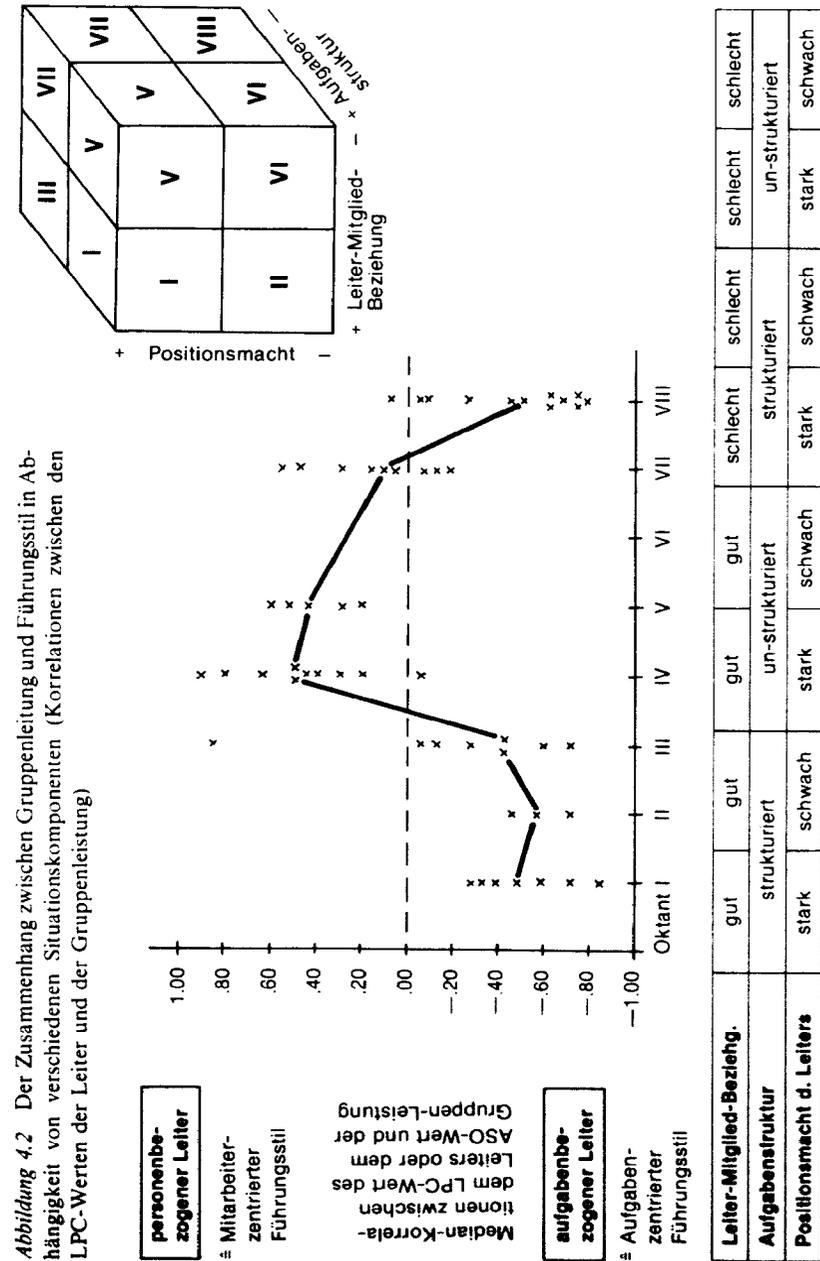


Abbildung 4.2 Der Zusammenhang zwischen Gruppenleistung und Führungsstil in Abhängigkeit von verschiedenen Situationskomponenten (Korrelationen zwischen den LPC-Werten der Leiter und der Gruppenleistung)

Quelle: FIEDLER, F. E. (1975), S. 233

Die Theorie Y:

- Die Verausgabung durch körperliche und geistige Anstrengung beim Arbeiten kann als ebenso natürlich gelten wie Spiel oder Ruhe. Dem Durchschnittsmenschen ist Arbeitsscheu nicht angeboren. Je nach den beeinflussbaren Bedingungen kann Arbeit zum Born der Befriedigung (und dann freiwillig geleistet) oder als Strafe hingenommen (und dann, wenn möglich, links liegengelassen) werden.
- Von anderen überwacht und mit Strafe bedroht werden, ist nicht das einzige Mittel, jemanden zu bewegen, sich für die Ziele des Unternehmens einzusetzen. Zugunsten von Zielen, denen er sich verpflichtet fühlt, wird sich der Mensch der Selbstdisziplin und Selbstkontrolle unterwerfen.
- Wie sehr er sich Zielen verpflichtet fühlt, ist eine Funktion der Belohnungen, die mit ihrem Erreichen verbunden sind. Die bedeutendste solcher Belohnungen, die Möglichkeit, Bedürfnisse der Persönlichkeit und ihrer Entfaltung zu befriedigen, kann nachgerade aus Bemühungen um die Ziele des Unternehmens herühren.
- Der Durchschnittsmensch lernt, unter geeigneten Bedingungen Verantwortung nicht nur zu übernehmen, sondern sogar zu suchen. Flucht vor Verantwortung, Mangel an Ehrgeiz und Drang nach Sicherheit sind im allgemeinen Folgen schlechter Erfahrungen, nicht angeborene menschliche Eigenschaften.
- Die Anlage zu einem verhältnismäßig hohen Grad von Vorstellungskraft, Urteilsvermögen und Erfindungsgabe für die Lösung organisatorischer Probleme ist in der Bevölkerung weit verbreitet und nicht nur hier und da anzutreffen.
- Unter den Bedingungen des modernen industriellen Lebens ist das Vermögen an Verstandeskräften, über das der Durchschnittsmensch verfügt, nur zum Teil genutzt.

4.3 Zusammenhänge zwischen Führung und Mitbestimmung

Führung wurde als direkte, interaktionelle und als indirekte strukturelle Führung charakterisiert (vgl. S. 57). Strukturelle Führung bedeutete demnach die bewußte Gestaltung der Strukturmerkmale einer Organisation. Dazu gehört u. a. auch das „Leitungssystem“ einer Organisation, etwa im Sinne von

- Anzahl der Instanzen, die zu Anweisungen an die untere Ebene berechtigt sind: flache oder steile Hierarchie;
- Verteilung der **Entscheidungsbefugnisse**: z. B. relativ zentral oder relativ breit gefächert oder mehr oder weniger starke Trennung zwischen Entscheidern und Ausführern;
- Art der **Koordination** von Entscheidungen: fallweise oder durch vorher festgelegte Pläne, in Gruppen bzw. Kollegien oder durch Einzelpersonen.

Die unterschiedliche Gestaltung dieses Leitungssystems führt offensichtlich zu unterschiedlichen Mitwirkungsmöglichkeiten der einzelnen Mitarbeitergruppen an den Entscheidungen.

Die Frage lautet nun, *ob und wie die aus unterschiedlichen Leitungssystemen sich ergebenden Mitbestimmungsmöglichkeiten sowohl auf die Leistung (ökonomischer Maßstab) als auch auf die Zufriedenheit (psychologischer Maßstab) einwirken.*

Während also bisher im Abschnitt 4.2 Forschungsergebnisse zur Beziehung zwischen direkter, interaktioneller Führung einerseits und den Meßgrößen Leistung und Zufriedenheit andererseits wiedergegeben wurden, beziehen sich die folgenden Ausführungen auf die Beziehungen zwischen einem Aspekt der indirekten, strukturellen Führung, nämlich den Mitwirkungsmöglichkeiten der Arbeitnehmer, und den Meßgrößen Leistung und Zufriedenheit.

Die Mitwirkung der Arbeitnehmer kann grundsätzlich auf den folgenden drei Ebenen stattfinden:

(1) *Entscheidungen, das ganze Unternehmen betreffend*; beispielsweise die Wahl des Vorstands einer Kapitalgesellschaft durch deren Aufsichtsrat, große Investitionsentscheidungen, grundsätzliche Produktpolitik usw.

(2) *Entscheidungen, den einzelnen Betrieb betreffend*; beispielsweise Entscheidungen über aufbau- und ablauforganisatorische Fragen, Betriebsordnung, Führungsfragen, Personalplanung usw.

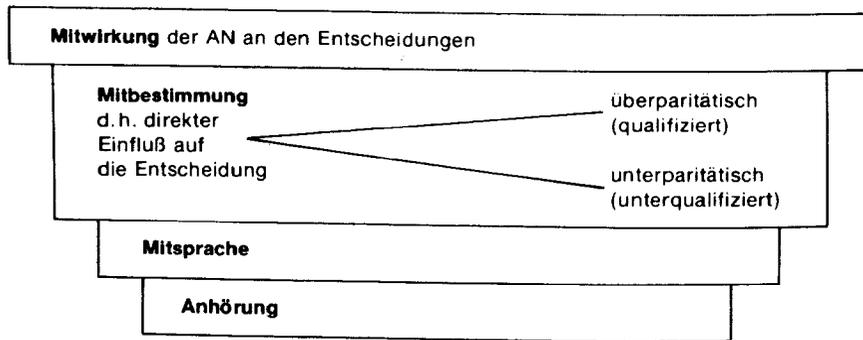
(3) *Entscheidungen, den Arbeitsplatz betreffend*; beispielsweise Entscheidungen über die Arbeitsmethode, über die technische Gestaltung der Arbeitsplätze, über die Wahl der Gruppenführer, über Entlohnungsfragen innerhalb der Arbeitsgruppe usw.

Natürlich sind insbesondere die Ebenen (1) und (2) nicht scharf voneinander zu trennen; „Unternehmen“ wird hier einmal im Sinne von oberer Entscheidungsebene, die also die allen anderen übergeordneten Ziele setzt, verstanden, zum anderen als mehr rechtlich-kapitalmäßige Einheit im Vergleich zum Betrieb als mehr technisch-organisatorischer und sozialer Einheit.

Die *Mitwirkung der Arbeitnehmer (als Oberbegriff für jegliche Teilhabe an Entscheidungen)* erscheint in sehr unterschiedlichen Ausprägungen:

So verwendet z. B. das Betriebsverfassungsgesetz 1972, das u. a. die Mitwirkungsrechte des Betriebsrats regelt, die Begriffe: Anhörung, Beratung, Information, Einsichtnahme (z. B. in die Personalakten), Teilnahme, Widerspruchsrecht, Zustimmungrecht, Initiativrecht.

Die folgende Übersicht gliedert die in der Praxis relevanten Mitwirkungsformen der Arbeitnehmer nach dem Kriterium der Intensität der Einflußnahme.



4.3.1 Die gesetzlichen Mitwirkungsmöglichkeiten der Arbeitnehmer in der Bundesrepublik Deutschland

Für die Mitwirkungsmöglichkeiten der Arbeitnehmer in der Bundesrepublik Deutschland sind vier Gesetze maßgebend:

1. Das Betriebsverfassungsgesetz 1972
2. das Betriebsverfassungsgesetz 1952
3. das Montan-Mitbestimmungsgesetz von 1951 und
4. das Mitbestimmungsgesetz von 1976.

4.3.1.1 Das Betriebsverfassungsgesetz 1972

Inhalt der Mitwirkungsrechte

Geltungsbereich: Das Betriebsverfassungsgesetz gilt für alle Betriebe mit mindestens 5 regelmäßig beschäftigten Arbeitnehmern mit Ausnahme (1) der Betriebe der öffentlichen Hand, für die die Personalvertretungsgesetze gelten und (2) der caritativen und erzieherischen Einrichtungen der Religionsgemeinschaften.

Die „Mitwirkung und Mitbestimmung der Arbeitnehmer“ wird im 4. Teil des Betriebsverfassungsgesetzes (§§ 74—113) geregelt. „Mitbestimmung“ bedeutet, daß die Maßnahme regelmäßig der Zustimmung des Betriebsrats bedarf, wobei im Streitfall die Einigungsstelle oder das Arbeitsgericht verbindlich entscheiden. „Mitwirkung“ umfaßt — hier etwas abweichend von meiner oben gebrauchten Einteilung — nur die schwächeren Formen der Einflußnahme auf die Entscheidungen, wie Unterrichtung, Beratung, Anhörung.

Gliedert man die Mitwirkungsrechte zum einen nach Sachinhalten bzw. Gestaltungsbereichen wie sie im Betriebsverfassungsgesetz vorgenommen wurde und zum anderen nach der Form des Mitwirkungsrechts, so ergibt sich die folgende Übersicht: [46]

Formen der Mitbestimmung durch den Betriebsrat	„Mitwirkungsrechte“				„Mitbestimmungsrechte“				
	Recht auf Information	Recht auf Einsicht in Unterlagen	Recht auf Anhörung	Recht auf Beratg. und Verhndl. m. AG	Recht auf Teilnahme an Besprech.	erzwingbares Initiativrecht	Zustimmungs- oder Veto-recht	Aufhebungsanspruch	
1. Soziale Angelegenheiten (§§ 87—89 BetrVG 72)									
1.1 Betriebsordnung							X		
1.2 Lage v. Arbeitszeit u. Arbeitspausen							X		
1.3 Entgeltmodalitäten							X		
1.4 Urlaubsplan							X		
1.5 Techn. Verhaltens- u. Leistungsüberw.							X		
1.6 Unfallschutz	X				X		X		
1.7 Verwaltung der Sozialeinrichtungen							X		
1.8 Verwaltung der Werkwohnungen							X		
1.9 Formen d. Arbeitsbewertung							X		
1.10 Akkord und Prämiensätze							X		
1.11 Vorschlagswesen							X		
2. Gestaltung von Arbeitsplatz, Arbeitsablauf und -umgebung (§§ 90, 91 BetrVG 72)									
2.1 Bauplanung, Anlageplanung, Ablauf- u. Verfahrensplanung, Arbeitsplatzplanung	X			X					
2.2 Bei arbeitswissenschaftlich als gesichert anzusehenden Folgelasten für die Arbeitnehmer						X			
3. Personelle Angelegenheiten (§§ 92—105 BetrVG 72)									
3.1 Planung d. Personalbedarfs	X	X		X					
3.2 Stellenausschreibg.						X			
3.3 Personalfragebogen u. Beurteilungsgrundsätze							X		

Formen der Mitbestimmung durch den Betriebsrat	„Mitwirkungsrechte“					„Mitbestimmungsrechte“		
	Recht auf Information	Recht auf Einsicht in Unterlagen	Recht auf Anhörung	Recht auf Berat. und Verhdl. m. AG	Recht auf Teilnahme an Besprech.	erzwingbares Initiativrecht	Zustimmungs- oder Veto-recht	Aufhebungsanspruch
3.4 Richtlinien für Auswahl, Versetzung u. Umgruppierung						> 1000 MA	X	
3.5 Allgem. Fragen der Berufsbildung				X				
3.6 Ausbilderbestellung							X	X
3.7 Auswahl der Ausbildungsteilnehmer						X		
3.8 Einzelne Einstellungen, Versetzungen, Umgruppierungen	X	X					X	X
3.9 Ordentliche Kündigungen			X				X	
4. Wirtschaftliche Angelegenheiten (Mitwirken über den Wirtschaftsausschuß) (§§ 106—113 BetrVG 72)								
4.1 Wirtschaftliche Angelegenheiten, insbes.: Wirtschaftliche und finanzielle Lage; Produktions- u. Absatzlage; Produktions- / Investitionsprogramme; Rationalisierungsvorhaben; Fabrikations- u. Arbeitsmethoden; Einschränk., Stilllegung, Verlegung, Zusammenschluß v. Betrieben / Betriebs-teilen; Änderung d. Betriebsorganisation oder des Betriebszwecks	X	X		X				
4.2 Interessen- / Nachteilsausgleich (Sozialplan)						X		

Abbildung 4.3 Mitbestimmungsgegenstände und Mitbestimmungsformen des Betriebsrats nach dem BetrVG 1972.

Wahlmodus

Die Betriebsräte, deren Zahl sich nach der Größe des Betriebes richtet, werden jeweils in der Zeit vom 1. 3. bis 31. 5. in geheimer und unmittelbarer Wahl für 3 Jahre gewählt, und zwar grundsätzlich getrennt für die Gruppen der Angestellten und Arbeiter.

Wählbar sind alle Arbeitnehmer nach Vollendung des 18. Lebensjahres, die dem Betrieb mindestens 6 Monate angehören.

Der Betriebsrat wählt einen Vorsitzenden und seinen Stellvertreter. Bei neun und mehr Betriebsratsmitgliedern wird ein sog. **Betriebsausschuß** gebildet, der außer dem Vorsitzenden und dessen Stellvertreter noch 3—9 weitere Mitglieder umfaßt und der die laufenden Geschäfte führt.

4.3.1.2 Das Betriebsverfassungsgesetz 1952

Inhalt der Mitwirkungsrechte

Geltungsbereich: Aktiengesellschaften (AG) und Kommanditgesellschaften auf Aktien (KGaA), soweit sie nicht dem Montanmitbestimmungsgesetz oder dem Mitbestimmungsgesetz von 1976 unterliegen, sowie GmbH's, Genossenschaften, Versicherungsvereine auf Gegenseitigkeit mit mehr als 500 Arbeitnehmern.

Die *Mitwirkung* geschieht *über Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat*, also auf Unternehmensebene und beschränkt sich demnach auf die Funktionen eines Aufsichtsrates; dies sind vor allem: [47]

- Bestellung des Vorstands
- Überwachung der Geschäftsführung, indem sich der Aufsichtsrat von dem Vorstand über Geschäftspolitik, Rentabilität, Umsatz usw. berichten läßt. Die Geschäftsführung selbst darf zwar dem Aufsichtsrat nicht übertragen werden, es können aber durch die Satzung oder Beschluß des Aufsichtsrats bestimmte Arten von Geschäften von der Zustimmung des Aufsichtsrats abhängig gemacht werden.
- Prüfung und ggfs. Billigung des Jahresabschlusses (Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung, Geschäftsbericht, Vorschlag des Vorstands für die Verwendung des Bilanzgewinns).

Der Aufsichtsrat muß zu einem Drittel aus Vertretern der Arbeitnehmer bestehen.

Wahlmodus

Die Arbeitnehmervertreter werden von allen wahlberechtigten Arbeitnehmern des Unternehmens unmittelbar gewählt.

4.3.1.3 Das Montan-Mitbestimmungsgesetz von 1951

Inhalt der Mitwirkungsrechte

Geltungsbereich: Unternehmen im Bereich des Bergbaus und der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie mit mehr als 1000 Arbeitnehmern.

Auch hier findet die Mitwirkung innerhalb des Aufsichtsrats statt.

Wahlmodus

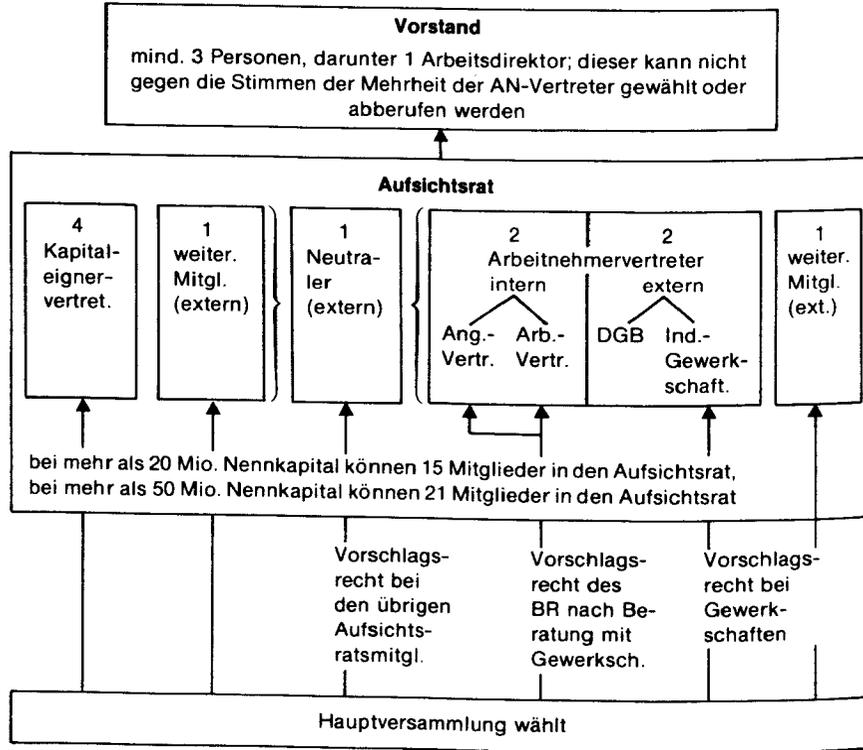


Abbildung 4.4 Die Wahl des Aufsichtsrats und des Vorstands nach dem Montan-Mitbestimmungsgesetz von 1951*

* Gesetz über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer in den Aufsichtsräten und Vorständen der Unternehmen des Bergbaus und der Stahl und Eisen erzeugenden Industrie. Mit den Änderungen von 1956: Mitbestimmungsergänzungsgesetz für Holding-Gesellschaften; 1967: Gesetz zur Änderung des Mitbestimmungs-Ergänzungsgesetzes („Lex-Rheinstahl“); 1971: Montanmitbestimmungsforgeltungsgesetz.

4.3.1.4 Das Mitbestimmungsgesetz von 1976

Inhalt der Mitwirkungsrechte

Geltungsbereich: Kapitalgesellschaften mit mehr als 2000 Arbeitnehmern (mit Ausnahme der unter das Montan-Mitbestimmungsgesetz fallenden Unternehmen).

Das Gesetz regelt ebenfalls die Mitbestimmung der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat, also auf der Ebene der Entscheidungen, das Unternehmen betreffend.

Wahlmodus

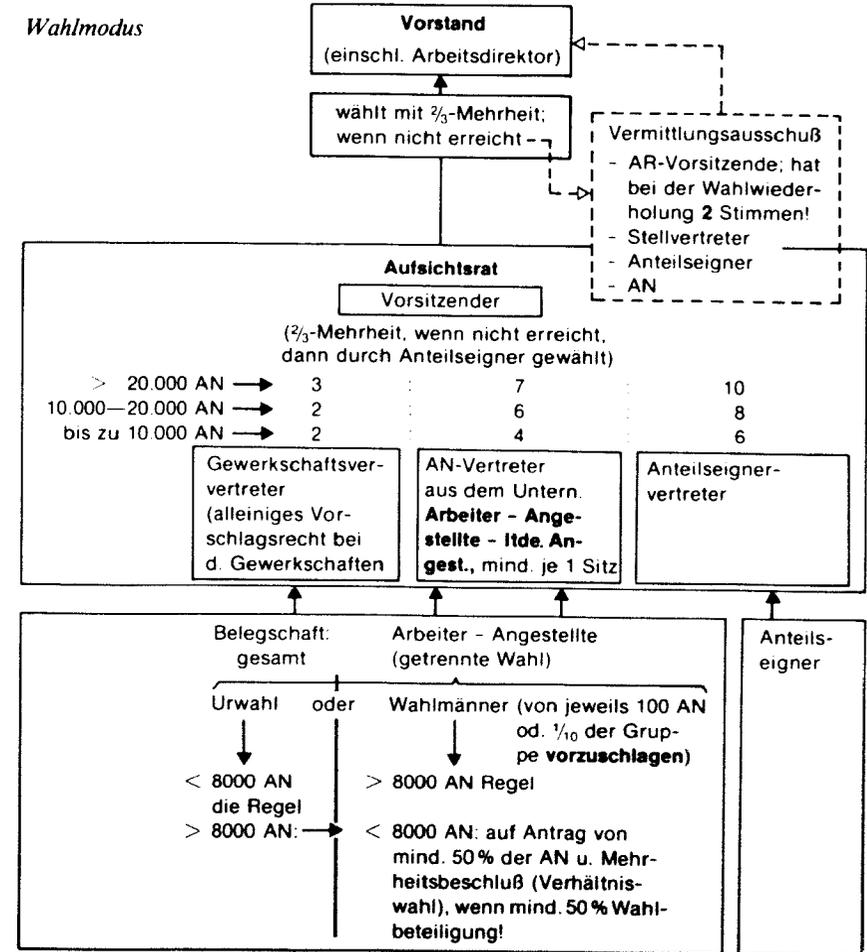


Abbildung 4.5 Die Wahl des Aufsichtsrats nach dem MitbestG von 1976

4.3.2 Wirkungen der gesetzlichen Mitbestimmungsregelungen auf der Unternehmens- und Betriebsebene

Eine Analyse der empirischen Forschungen über die Wirkungen der gesetzlichen Mitbestimmungsregelungen in der Bundesrepublik Deutschland [48] zeigt, daß es noch sehr wenige Untersuchungen gibt, die sowohl einen zureichenden theoretischen Unterbau besitzen als auch mit soliden sozialwissenschaftlichen Methoden durchgeführt wurden.

Die bisher vorliegenden Daten lassen nur vermuten, daß

- über den institutionellen *Zwang zur Kommunikation* zwischen Arbeitnehmer (-vertretern) und Unternehmensleitung und
- über eine *Machtverteilung* zugunsten der Arbeitnehmer die Bedürfnisse der Arbeitnehmer besser berücksichtigt werden können und damit die *Arbeitszufriedenheit tendenziell steigt*.

Ebenfalls nur vermuten läßt sich auch die Wirkung auf die Leistung: Dadurch, daß die Arbeitnehmerschaft bei tendenziell höherer Arbeitszufriedenheit sich eher langfristig in den Leistungsprozeß einordnet und Klassenkämpfe vermeidet [49], wird die Leistungskraft der Unternehmen zumindest nicht zwangsläufig behindert. (Eine ganz andere Frage ist natürlich, ob eine stärkere Mitwirkungsmöglichkeit der Arbeitnehmer an ihren Unternehmen — unabhängig von ökonomischen Maßstäben — nicht aus ethisch-humanitären Zielen erforderlich ist!)

4.3.3 Wirkungen der Mitbestimmung auf der Arbeitsplatzebene

Sehr oft wird in diesem Zusammenhang die Untersuchung in der *Harwood Manufacturing Company* [50] zitiert:

Häufigere Änderungen in der Produktion der Webstoffe machten immer wieder neue Arbeitseinteilungen notwendig, die bei den Arbeitnehmern regelmäßig auf Widerstand stießen. Um die Auswirkungen einer stärkeren Mitsprache der Arbeitnehmer bei den Produktionsänderungen zu messen, ging man wie folgt vor:

Es wurden 4 gleichartige Arbeitsgruppen gebildet. Arbeitsgruppe 1 (Kontrollgruppe) wurde über die bevorstehenden Veränderungen nur in der üblichen Weise informiert. Zwei weitere Gruppen nahmen, zusammen mit der Betriebsleitung, aktiv an der Planung der Veränderung teil. Eine Gruppe war durch 2 gewählte Delegierte repräsentiert, die an den Planungen und Besprechungen teilnahmen.

Die Ergebnisse dieser unterschiedlichen Mitwirkungsmöglichkeiten auf die Leistung gibt die folgende Tabelle wieder:

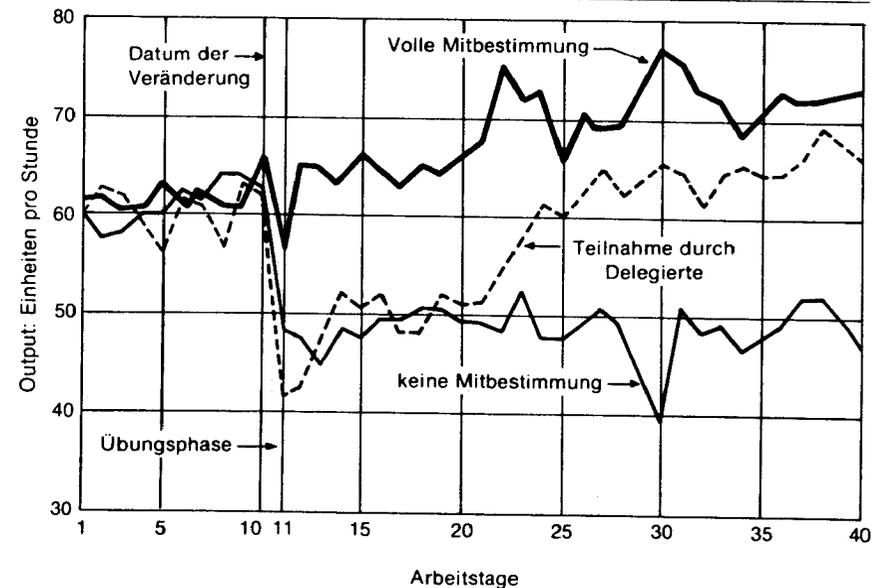


Abbildung 4.6 Gruppen-Mitbestimmung und Produktionsrate (übernommen aus COCH, L., FRENCH, J. R. P., Jr. (1948), S. 522)

Sowohl die Ergebnisse der schon in den Abschn. 1.1.2 und 1.3.2 erwähnten Human-Relations-Bewegung als auch eine Reihe anderer — allerdings auch schon lange zurückliegender — Untersuchungen bestätigen, daß *Arbeitsgruppen ihre Leistungen steigerten, wenn sie an den Entscheidungen beteiligt waren*. [51]

4.4 Ausgewählte Führungsmodelle/-systeme

4.4.1 Ein Personalführungssystem aus der Praxis

Die folgende Skizze zeigt die Elemente eines Führungssystems, wie sie — zumindest teilweise — in vielen größeren Unternehmen anzufinden sind.

Die mit Nummern versehenen Pfeile zwischen den Elementen deuten die Beziehungen untereinander an.

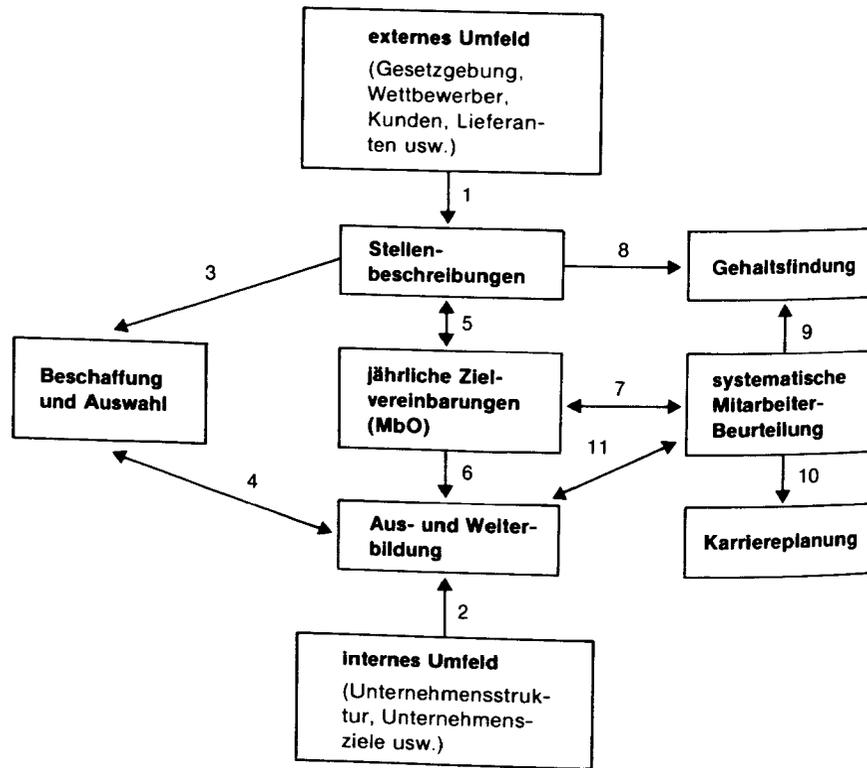


Abbildung 4.7 Ein Personalführungssystem aus der Praxis

- 1 Das externe Umfeld setzt „Daten“, also zunächst unveränderliche Entscheidungsprämissen für die Unternehmung. Das Führungssystem muß diese Daten berücksichtigen.
- 2 Das Unternehmen besteht nicht nur aus dem Führungs-(Sub-)system, sondern beispielsweise auch aus dem Produktions- oder technischen System, dem Versorgungssystem, das für Beschaffung, Absatz und Finanzierung sorgt u. a. Je nachdem, wie diese anderen Teilsysteme gestaltet sind, werden sich andere Einflüsse auf das Führungssystem ergeben.
- 3 Stellenbeschreibungen enthalten u. a. schriftlich fixiert:
 - die Beschreibung der Hauptaufgaben,
 - die Beschreibung der Kompetenzen und
 - die organisatorische Eingliederung in die Hierarchie.
 Eine Stelle ist der Aufgabenbereich (die kleinste organisatorische Einheit), der von einem Mitarbeiter (dem Stelleninhaber) bewältigt werden kann. Die Art dieses Stellen-Zuschnitts wirkt sich auf Beschaffung und Auswahl von Mitarbeitern aus. Ergeben sich z. B. aus den Hauptaufgaben und Kompetenzen einer Vielzahl von Stellen einer Organisation vergleichsweise geringe Anforderungen an die Stelleninhaber, so wird die Beschaffungs- und Auswahlpolitik dies zu berücksichtigen haben.

- 4 Zwischen Beschaffung und Auswahl einerseits und den Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen andererseits bestehen Wechselwirkungen: Ist z. B. vorgesehen, daß die Führungsnachwuchskräfte grundsätzlich direkt von den Hochschulen übernommen werden, um sie in der Organisation selbst eingehend aus- und weiterzubilden, dann sind andere Personalbeschaffungs- und Auswahlmaßnahmen notwendig, als wenn die Politik wäre, bereits „fertige“ Führungskräfte vom Arbeitsmarkt einzukaufen.
- 5 In dem Unternehmen, aus dem das Beispiel stammt, werden jährlich zwischen jedem Mitarbeiter und dessen Vorgesetztem Ziele für das kommende Jahr vereinbart (vgl. den Abschn. über MbO, d. h. Management by Objectives, auf deutsch: Führung durch Zielvereinbarung). Diese Ziele können natürlich nur im größeren Rahmen der Stellenbeschreibung formuliert werden.
- 6 Die Art der jährlichen Ziele beeinflusst den Aus- und Weiterbildungsbedarf der Stelleninhaber.
- 7 Die Mitarbeiter werden jährlich anhand vorgegebener Maßstäbe beurteilt. Wichtigster Maßstab ist hierbei, wie gut der Mitarbeiter die mit ihm vereinbarten Ziele realisieren konnte. Umgekehrt gibt die Beurteilung, insbesondere das zwingend vorgeschriebene Beurteilungsgespräch zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter, Hinweise auf die neu zu vereinbarenden Ziele für das kommende Jahr.
- 8 Die Höhe des Entgelts richtet sich u. a. nach den Anforderungen der Stelle; Grundlage für die Anforderungsanalyse ist die Stellenbeschreibung.
- 9 Die jährliche Mitarbeiterbeurteilung ist ein weiterer Bestimmungsfaktor für das Gehalt, insbesondere für die Gehaltszulagen.
- 10 Im Rahmen des Beurteilungsgesprächs werden auch die Zukunftsaussichten des Beurteilten, etwa für die nächsten 2—5 Jahre, diskutiert und als Empfehlung im Beurteilungsbogen festgehalten. Andererseits sind die Beurteilungen eines Mitarbeiters wichtige Entscheidungsgrundlage für die Vorgesetzten und die besondere Stabsstelle, die über Beförderungen zu entscheiden haben.
- 11 Die Beurteilung liefert weiterhin wichtige Informationen einmal für den Aus- und Weiterbildungsbedarf der Mitarbeiter, zum anderen auch darüber, wie sich bestimmte Bildungsmaßnahmen auf die folgenden Beurteilungen ausgewirkt haben (Ausbildungskontrolle).

4.4.2 Führung durch Zielvereinbarung (Management by Objectives)

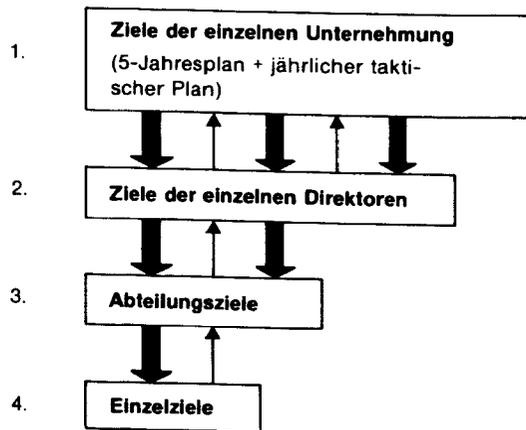
Die Vereinbarung von Zielen ist ein bedeutendes Mittel der Personalführung. Empirische Untersuchungen [52], die die Beziehungen zwischen Zielen und der Leistung zum Gegenstand hatten, brachten folgende Ergebnisse:

- Diejenigen, die sich hohe Ziele gesetzt hatten, leisteten mehr, als diejenigen, die sich niedrigere Ziele gesetzt hatten.
- Spezifizierte Ziele führten zu höherer Leistung, als die Anweisung: „Tun Sie Ihr Bestes!“.
- Spezifizierte schwierige Ziele motivierten besser als spezifizierte leichte Ziele.
- Bei freier Wahl zwischen Zielen neigten die Versuchspersonen zu mäßigen Zielen.

- Die Ziele müssen allerdings von den Betroffenen akzeptiert werden, um herausfordernd zu wirken.

Mit Hilfe der Managementtechnik „Führung durch Zielvereinbarung“ (MbO) sollen diese positiven Motivationseffekte genutzt und die Aktionen der einzelnen Mitarbeiter auf die übergeordneten Unternehmensziele ausgerichtet werden.

Praktisch werden also, ausgehend von den globalen Unternehmensplänen der Unternehmensleitung, immer detailliertere Unterpläne abgeleitet, bis hin zu den individuellen Jahresplänen für jeden einzelnen Mitarbeiter, wie das folgende Schema zeigt:



Beispiel:

- Der 5-Jahres-Plan enthielt u. a.
 - Steigerung des Marktanteils für Produkt X von 10 % auf 14 %, d. h. in Tonnen ausgedrückt: von 112.000 to auf 143.000 to;
 - Neueinführung des Produktes Y, Marktanteil nach 5 Jahren ca. 10 %;
 - Der Personalbestand soll von 1774 auf 1516 Mitarbeiter verringert werden. Daraus ergibt sich eine geplante Steigerung des Umsatzes pro Person von 194.000 DM auf 315.000 DM; usw.
- Daraus ergeben sich beispielsweise für den Personaldirektor u. a. die Ziele für das kommende Jahr:
 - Vorpensionierung von ca. 50 älteren Mitarbeitern der Produktion;
 - Ausbau der Verkaufsabteilung von bisher 100 auf 120 Mitarbeiter. Sicherstellung eines ausreichenden Ausbildungsstandes der Manager; usw.
- Für den Leiter der Abteilung Verkaufstraining ergibt sich daraus wiederum das Ziel:
 - Konzeption und Durchführung eines Seminars für das Verkaufspersonal zur Vorbereitung auf die Einführung des neuen Produktes Y; usw.

- Schließlich ergibt sich dann für den Verkaufstrainer in der Abteilung Verkaufstraining u. a. das Ziel:
 - Entwicklung einer Tonbildschau über das Produkt Y.

Die Ziele werden in gegenseitiger Absprache vereinbart — nicht befohlen — und von Zeit zu Zeit an die veränderten Bedingungen angepaßt.

Genereller Rahmen für die Ziele sind dabei die Stellenbeschreibungen.

Die regelmäßig stattfindende **Mitarbeiterbeurteilung** basiert in erster Linie auf dem Grad der Zielerfüllung des einzelnen Mitarbeiters.

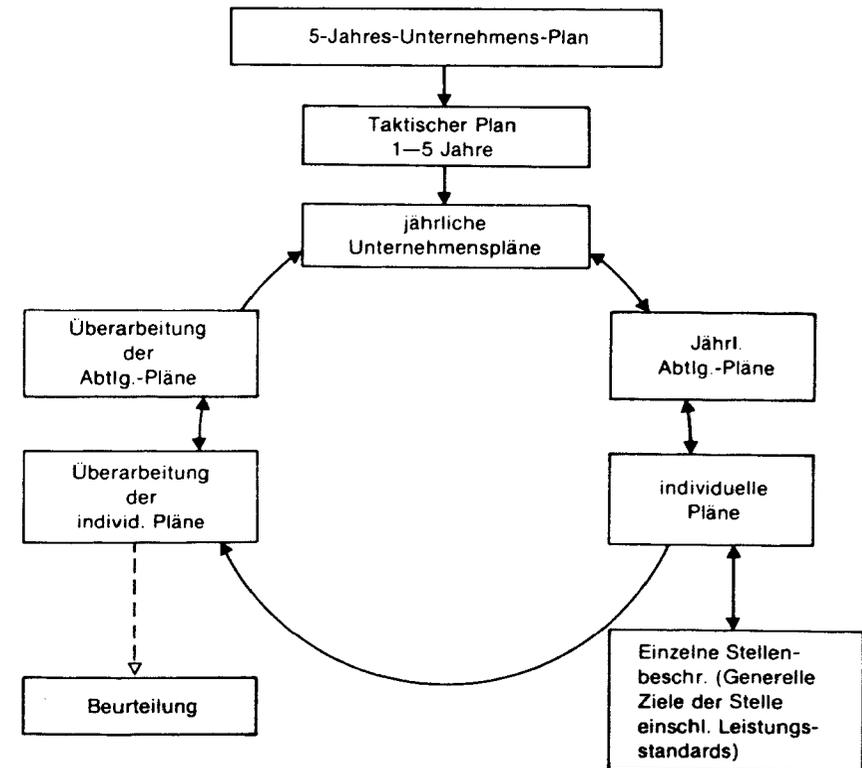


Abbildung 4.8 Der Prozeß der Zielvereinbarungen im Rahmen von MbO

Ein Problem besteht darin, die Ziele so zu definieren, daß sie eindeutig und meßbar sind.

Vorteile dieser Führungstechnik sind u. a.:

- Zwang zur Vorausschau;
- Beurteilung der Mitarbeiter anhand von Ergebnissen, nicht nur anhand von (angepaßten!) Verhaltensweisen;
- Soweit ein wirkliches Mitspracherecht bei der Zielvereinbarung und genügend Freiheit bei der Ausführung der Ziele gegeben sind, besteht die Möglichkeit zu mehr Autonomie, zur persönlichen Entfaltung des Mitarbeiters;
- Tendenziell werden solche Aktivitäten der Mitarbeiter vermieden, die am Organisationsziel vorbeischießen oder diesem sogar entgegenstehen.

Es werden aber auch *Nachteile* dieser Führungstechnik gesehen [53], vor allem:

- die Festsetzung von Zielen und die Leistungsbewertung eines einzelnen trügen nicht viel zur Entwicklung von Teamarbeit und einer wirksamen organisatorischen Selbstkontrolle bei;
- die Festlegung von Aufgaben und Zielen führe dazu, daß nur noch diese angestrebt werden und innerhalb dieser auch nur die quantifizierten Teilziele;
- die Festlegung von eigenen Zielen, die im Laufe der Zeit immer höher gesteckt werden, bedeute ein Gefangensein in der eigenen Schlinge (Ratte im Labyrinth).

4.4.3 Die Führungskonzeption nach R. LIKERT [54]

Die zentrale Idee ist eine Organisation, ein Unternehmen als **System sich überlappender Gruppen**. Die Organisation arbeite nämlich dann am besten, wenn die Mitarbeiter nicht als isolierte Individuen, sondern als Mitglieder leistungsfähiger Gruppen mit hohen Leistungszielen eingesetzt würden. Der Vorgesetzte in einer Gruppe ist der Untergebene in der nächsten Gruppe usw. durch die ganze Hierarchie hindurch (vgl. nachfolgende Skizze).

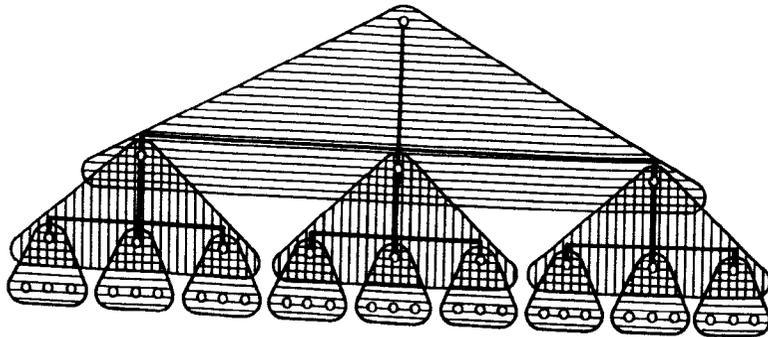
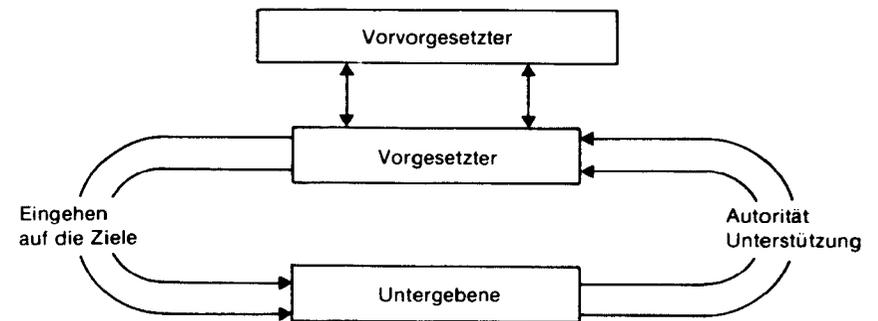


Abbildung 4.9 Ineinandergreifende Gruppen nach R. LIKERT (1972), S. 104

Die dunklen Linien in der Skizze deuten an, daß sowohl zwischen einzelnen Mitarbeitern als auch zwischen Gruppen Kommunikation stattfindet. Das Mitglied in der Spitze des jeweiligen Dreiecks stellt jeweils das Verbindungsglied (**Linking-Pin**) zwischen den Gruppen dar, es ist zugleich Mitglied in zwei Teams. Diese Verbindungsglieder sollen in der Kommunikation nach oben vor allem die Wünsche und Probleme ihrer Untergebenen weitergeben, in der Kommunikation nach unten die Politik, die Ziele ihrer Vorgesetzten weitertragen.

Die Autorität des Vorgesetzten wird also nicht qua Autorität von oben nach unten verliehen, sondern entsteht durch die Stärke, die ein Vorgesetzter durch den Rückhalt in seiner Gruppe gewinnt: Die Gruppe stattet nämlich ihren Vorgesetzten mit mehr Autorität aus, wenn sie annehmen kann, daß ihr Vorgesetzter sich für ihre Belange bei seinem Vorgesetzten einsetzt.



4.5 Zusammenfassung

Der Führungsstil wird sehr stark von der sozio-kulturellen Umgebung geprägt:

- von der Familie: den Beziehungen zwischen Vater, Mutter und Kindern;
- von der Schule: den Beziehungen zwischen Rektor, Lehrern und Schülern;
- von Vereinen, der Kirche;
- vom politischen System des Staates
- usw. [55]

Die fast unübersehbaren Untersuchungen zur Führungsforschung kommen zu sehr unterschiedlichen Ergebnissen. Sicher ist bisher nur:

Den optimalen Führungsstil gibt es nicht!

Vorgesetzte brauchen daher keine Patentrezepte, die ihnen suggerieren wollen, wie sie „erfolgreich“ Mitarbeiter führen können, sondern Methoden zur Diagnose der sozialen Situation, in der sie stehen.

Dabei müssen alle Ansätze der Führungstheorie berücksichtigt werden, weil sie jeweils unterschiedliche Phänomene betonen und für unterschiedliche Gruppen von Betroffenen jeweils mehr oder weniger Erklärungs- und Prognosewert haben [56]:

- Für die *untere und mittlere Führungsebene* (z. B. Meister, Gruppenleiter) sind Fragen der *direkten, interaktionellen Personalführung* interessant. Hier kommt deshalb der *personalistische Ansatz* in Frage: Eigenschaften, z. B. die *Impulsivität des Führers*, sind ausschlaggebend. Der *personalpolitische Schwerpunkt* liegt deshalb in diesem Bereich auch auf der *Führungskräfteauswahl*.
- Bei der *Führung über zwei oder mehr Stufen* mit komplexen Arbeitsgefügen, wobei mehrere Teams zu koordinieren sind (z. B. eine typische Aufgabe des *Abteilungsleiters*), liegt die Betonung auf *Führung als angewandter Gruppendynamik*. Den *personalpolitischen Schwerpunkt* bildet deshalb in diesem Bereich die *Führungskräfte-schulung*.
- Für die *Unternehmensspitze* hat die *strukturelle Personalführung*, d. h. die *Organisations- bzw. Institutionslenkung* überragende Bedeutung. Es ist eine *Ordnung zu schaffen*, die *Führung/Macht* begrenzt, transparent und akzeptabel für die Betroffenen macht und damit legitimiert. Das heißt konkret:
 - *Regelung der Weisungsbefugnisse*
 - *Sinnvolle Aufgabenverteilung*
 - *Festlegen der Verhaltensnormen und ihrer Kontrolle*
 - *Schaffung eines Kommunikationssystems* [57].

Kontrollfragen

Zu 4.1:

1. Erklären Sie den Unterschied zwischen interaktioneller und struktureller Personalführung.
2. Nennen Sie zwei bis drei gebräuchliche Klassifikationen für den sog. Führungsstil! Welche Inhalte stehen hinter diesen Begriffen?
3. Wie wird „kooperativer Führungsstil“ beschrieben?
4. Sehen Sie inhaltliche Unterschiede der Begriffe Führungstechnik und Führungssysteme?

Zu 4.2:

5. Erläutern Sie in je ein bis zwei Sätzen die Kernaussagen der 4 Ausrichtungen in der Führungstheorie: (1) Personmodelle (2) Gruppenmodelle (3) Situationsmodelle und (4) Interaktionsmodelle!
6. Bei den empirischen Untersuchungen an den Universitäten von Ohio und Michigan fand man zwei typische Führungsstile heraus: (1) den „mitarbeiterzentrierten FS“ (= Rücksichtnahme) und (2) den „aufgabenzentrierten FS“ (= Ordnungsgebung). Schildern Sie, wie man zu diesem Ergebnis kam!
7. Von welchen drei Situationskomponenten hängt, gemäß Fiedlers Kontingenzmodell, die Effizienz der beiden alternativen Führungsstile (aufgaben- oder mitarbeiterzentriert) ab?
8. McGregor stellt einer traditionellen Ansicht über Führung und Lenkung (Theorie X) eine andere (Theorie Y) gegenüber. Nennen Sie je zwei Behauptungen der beiden Theorien!

Zu 4.3:

9. Nennen Sie je ein praktisches Beispiel für Mitwirkungsmöglichkeiten der Arbeitnehmer (1) auf der Unternehmensebene, (2) der betrieblichen Ebene und (3) der Arbeitsplatzebene!
10. Welche 4 Gesetze regeln in der Bundesrepublik Deutschland die Mitbestimmung der Arbeitnehmer? Skizzieren Sie kurz die dort jeweils geregelten wichtigsten Mitwirkungsrechte!
11. Wie wirken sich Ihrer Meinung nach (1) die Mitbestimmung der Arbeitnehmer auf der Unternehmens- und Betriebsebene und (2) auf der Arbeitplatzebene auf Leistung und Zufriedenheit der Mitarbeiter aus? Nennen Sie Fakten, die Ihre Meinung stützen!

Zu 4.4:

12. Schauen Sie sich Abb. 4.7, S. 74 an. Erläutern Sie die mit Pfeilen angedeuteten Beziehungen zwischen den Elementen des dort dargestellten Führungssystems!
13. Zeigen und erläutern Sie anhand einer Skizze, wie der Prozeß der Zielvereinbarung beim Führungssystem MbO abläuft!
14. Erläutern Sie Likerts Konzept der Organisation als System sich überlappender Gruppen!

Zu 4.5:

15. Wie würden Sie den optimalen Führungsstil beschreiben?

Literaturhinweise

ALBACH u. a. (Hrsg.) (1977).

FIEDLER, F. E. (1975).

LIKERT, R. (1972).

MACHARZINA, K. (1977).

Stichworte im HWP (1975):

„Führungsdelegation“ (G. FISCHER);

„Führungseffizienz“ (K. H. SEIFERT);

„Führungsstile“ (P. TLACH);

„Führungstechniken“ (F. GLASEL, B. C. J. LIEVEGOED);

„Mitarbeiterführung“ (E. KÜCHLE).

5 Die Entgeltpolitik

5.1 Anreiz- und Gerechtigkeitsargumente für unterschiedliche Entgelte (Lohnsatzdifferenzierung)

Die Mitarbeiter in den Betrieben verdienen unterschiedlich viel. Zwei Gruppen von Argumenten werden angeführt, um diese unterschiedlichen Verdienste zu erklären:

5.1.1 Anreizargumente

Welche Rolle spielt Geld als Anreiz? Ich erwähnte bereits im Abschnitt über die verschiedenen Anreizarten (vgl. S. 49 f.), daß die Bezahlung im Durchschnitt von 41 Untersuchungen an dritter Stelle einer Rangskala auftauchte, in der die verschiedenen Anreizarten nach ihrer Bedeutung angeordnet werden.

Als entscheidend für die Anreizfunktion des Geldes erwies sich die subjektive Höhe des Entgelts.

Anreiz wozu?

Die unterschiedliche Bezahlung soll 1. zum Eintritt in die Organisation (Teilnahmeentscheidung), 2. zum Verbleib in der Organisation über die Förderung und Erhaltung der Arbeitszufriedenheit (keine Fluktuation) und 3. zur Leistung anreizen.

Entgelt und Zufriedenheit

Es besteht eine eindeutige, mehrfach empirisch nachgewiesene Beziehung zwischen Entgelt und Zufriedenheit/Unzufriedenheit. Maßgebend ist allerdings nicht die absolute Höhe, sondern der Vergleich des eigenen Entgelts mit Vergleichspersonen/Vergleichsgruppen innerhalb und außerhalb des Betriebes, wobei als Bewertungskriterien benutzt werden:

- die subjektive Bewertung des individuellen Arbeitseinsatzes
- die subjektive Bewertung der Arbeitsanforderungen
- die Höhe des Arbeitsentgelts in der Vergangenheit (Besitzstandswahrung)
- die wahrgenommenen Arbeitsentgelte von Vergleichspersonen (Theorie des sozialen Vergleichs; deshalb auch oft Geheimhaltung der Gehälter!).

Entgelt und Leistung

Legt man MASLOW'S Bedürfnishierarchie zugrunde, so läßt sich folgende Schlußfolgerung ziehen:

Die Bedeutung des Geldes als Antrieb nimmt mit der zunehmenden Befriedigung basaler Bedürfnisse ab. Aber Geld dient auch der Befriedigung höherrangiger Bedürfnisse, was am Beispiel von Mäzenen, Stiftungen, Spenden deutlich wird oder in der Möglichkeit, mittels Geld Anerkennung, Kunstgenüsse zu erreichen oder seinen Hobbys nachgehen zu können.

Auch heute noch begegnet man oft der Meinung, Geld sei das wirksamste Mittel, die Menschen zur Arbeit und zur Leistung zu motivieren, etwa nach der Formel: mehr Geld = mehr Leistung.

Dies gilt allerdings nur mit wichtigen Einschränkungen:

- Geld (Belohnung) muß unmittelbar an die Leistung gekoppelt sein.
- Die Aussicht auf Mehrverdienst ist nur ein Anreiz unter mehreren.
- Die soziale Bindung des arbeitenden Menschen in die Gruppenstruktur (vgl. Hawthorne-Untersuchungen) ist ein wichtiger Einflußfaktor, der die Bedeutung des Entgeltes einschränken kann.
- Die Leistung hängt auch von den Vergangenheitserfahrungen und Zukunftserwartungen ab (Lernprozesse!).
- Die erwünschte Leistungssteigerung hängt nicht allein vom individuellen Arbeitsverhalten, sondern von der gesamten Arbeitssituation ab (z. B. Druck der sozialen Umwelt).

5.1.2 Gerechtigkeitsargumente

Es gibt leider kein objektiv richtiges Verfahren der Zuordnung betrieblicher Wertschöpfung auf die beteiligten Gruppen, z. B. auf Arbeit, Kapital und Unternehmensleitung. Es gibt deshalb auch keinen objektiv gerechten Lohn! Anstelle dessen sucht man lediglich nach „Ersatzgerechtigkeiten“ [58] für die relative (nicht für die absolute) Lohnhöhe:

- Das Entgelt kann **marktgerecht** sein (Marktgerechtigkeit): Angebot und Nachfrage nach bestimmten Tätigkeitsarten bestimmen dann den Preis (Arbeitsentgelt). Sind z. B. Lehrer (wie noch vor etwa 10 Jahren) knapp, so wird das zu einer besseren Bezahlung Anlaß geben, sofern überhaupt noch ein funktionierender Markt vorhanden ist.
- Das Entgelt kann **leistungsgerecht** sein (Leistungsgerechtigkeit): Man kann beobachten, daß Inhaber gleicher Arbeitsplätze bzw. -stellen unterschiedliche Leistung erbringen. Die Forderung nach Leistungsgerechtigkeit beinhaltet dann, daß unterschiedliche Leistungen auch unterschiedlich bezahlt werden. Voraussetzung dafür ist jedoch, daß man die unterschiedliche Leistung überhaupt messen bzw. bewerten kann.
- Das Entgelt kann **anforderungsgerecht** sein (Anforderungsgerechtigkeit): Maßstab für die Entgelthöhe sind dann die Anforderungen, die der Arbeitsplatz an den Arbeitsplatzinhaber stellt. Mit Hilfe der Arbeitsplatzbewertung (s. weiter

unten) versucht man, die unterschiedlichen Anforderungen zu ermitteln und die Arbeitsplätze dementsprechend in unterschiedliche Vergütungsgruppen einzustufen.

- Das Entgelt kann **verhaltensgerecht** sein (Verhaltensgerechtigkeit): In der betrieblichen Praxis wird nicht nur das „Was“ bzw. „Wieviel“ der Leistung oder der „Output“ bewertet und entsprechend bezahlt, sondern auch das „Wie“, d. h. die Art und Weise, wie jemand diese Leistung erbracht hat. Für die dauerhafte Zusammenarbeit vieler Menschen in einer Organisation ist wichtig, daß bestimmte Normen, Regeln eingehalten werden. Zum Beispiel mag ein Mitarbeiter, der sehr oft fehlt und wegen seiner arroganten Art viele Feinde unter den Kollegen hat, infolge seiner hohen Intelligenz und Geschicklichkeit dieselbe Leistungsmenge bringen wie ein anderer, dennoch wirkt sich sein Verhalten evtl. nachteilig auf die Gesamtleistung des Betriebes aus. (Vgl. hierzu den Abschnitt über Mitarbeiterbeurteilung.)
- Das Entgelt kann **sozialgerecht** sein (Sozialgerechtigkeit): Maßstab für die Höhe der Bezahlung sind dann soziale Normen, wie z. B. Lebensalter, Dauer der Betriebszugehörigkeit, Familiengröße, besondere Bedürftigkeit usw.

Die verschiedenen Maßstäbe für „gerechten“ Lohn faßt die folgende Abbildung noch einmal zusammen:

Ziele:	marktgerechter Lohn	Leistungsgerechtigkeit	Anforderungsgerechtigkeit	Verhaltensgerechtigkeit	Sozialgerechtigkeit
Mittel:		Lohnformdifferenzierung	Lohnsatzdifferenzierung	Lohnform-/satzdifferenzierung	Lohnsatz-/Lohnformdifferenzierung betriebl. Sozialleistungen
Voraussetzungen: (Mittel)	funktionierender Wettbewerb	Leistungsbewertung; Zeitstudien	Arbeitsplatzbewertung (vgl. Abschn. über Arbeitsplatzbewertung!)	Verhaltensbewertung (vgl. Abschn. Mitarbeiterbeurteilung!)	

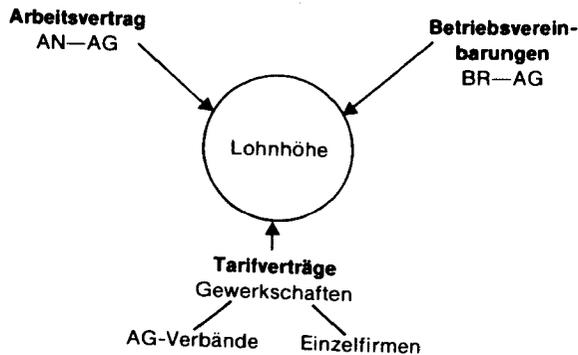
Abbildung 5.1 Maßstäbe und Hilfsmittel für „gerechten“ Lohn

Mit **Lohnformdifferenzierung** meint man die Unterscheidung in Zeitlohn, Akkordlohn und Prämienlohn. Mit **Lohnsatzdifferenzierung** die anforderungsorientierte Differenzierung der Lohnhöhe für „normale“ Arbeitsleistung.

5.2 Der Lohn als Ergebnis von Verhandlungsprozessen

Da es keine objektive Lohngerechtigkeit gibt, muß die Lohnhöhe ausgehandelt werden. Dabei versuchen auch Interessengruppen Einfluß auf die absolute und relative Lohnhöhe zu nehmen. Rechtlich schlagen sich diese Verhandlungsprozesse

1. im Arbeitsvertrag zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber,
2. in Betriebsvereinbarungen zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber und
3. in Tarifverträgen zwischen Gewerkschaften und Arbeitgebern nieder.



5.2.1 Arbeitsvertrag

Grundsätzlich besteht **Vertragsfreiheit**, d. h. das Entgelt kann als Bestandteil des Arbeitsvertrags frei vereinbart werden. Dies gilt jedoch nur, soweit Betriebsvereinbarungen und Tarifverträge sowie sonstige gesetzliche Vorschriften nicht entgegenstehen, insbesondere soweit die dort festgelegten Mindestentgelte gewährt werden.

5.2.2 Betriebsvereinbarungen

§ 87 Abs. 1 Ziff. 10 und 11 BetrVG 72 gewährt dem Betriebsrat ein Mitbestimmungsrecht bei Fragen der betrieblichen Lohngestaltung, insbesondere der Aufstellung von Entlohnungsgrundsätzen und der Einführung und Anwendung von neuen Entlohnungsmethoden sowie deren Änderung, sowie bei der Festsetzung der Akkord- und Prämienätze und vergleichbarer leistungsbezogener Entgelte, einschließlich der Geldfaktoren.

§ 77 Abs. 3 BetrVG 72 schränkt die Möglichkeiten allerdings ein, denn Arbeitsentgelte und sonstige Arbeitsbedingungen, die durch Tarifvertrag geregelt sind,

oder üblicherweise geregelt werden, können nicht Gegenstand einer Betriebsvereinbarung sein; es sei denn, der Tarifvertrag ließe ausdrücklich den Abschluß ergänzender Betriebsvereinbarungen zu.

Das folgende Fall-Beispiel aus einem Unternehmen der chemischen Industrie bringt eine Zusammenfassung aller der Lohnbestandteile, die in diesem Unternehmen mit Hilfe von Betriebsvereinbarungen über die tariflichen Regelungen hinaus ausgehandelt werden konnten:

Beispiel 5.1 Fall-Beispiel für Lohnbestandteile, die in einem Betrieb der chemischen Industrie mittels Betriebsvereinbarungen geregelt wurden.

HAUPTGRUPPEN:	UNTERGRUPPEN:
1. Leistungszulagen	1.1 Leistungslohnprämien für alle Akkordarbeiter 1.2 Leistungslohnausgleich für alle Akkordarbeiter, die vorübergehend auf Nicht-Akkord-Arbeitsplätze versetzt werden 1.3 Angleichungszulage für Arbeiter, die vorübergehend auf Arbeitsplätze einer niedrigeren Lohngruppe versetzt werden 1.4 Ausgleich für Störungen und Wartezeiten an Akkord-Arbeitsplätzen
2. Funktionszulagen	2.1 Vertretungszulagen z. B. Vertretung des Vorarbeiters 2.2 Zulagen im Fertigwarenlager und in den Vorbetrieben 2.3 Besondere Lohnsicherung für Arbeiter im Fertigwarenlager bei Einsatz auf Arbeitsplätzen niedrigerer Lohngruppe auch über einen längeren Zeitraum als 4 Wochen 2.4 Handwerker-Qualifikations-Zulage 2.5 Qualifikations-Zulage für Arbeiter mit Aufsichtsfunktionen
3. Arbeitsplatzzulagen	3.1 Besondere Zulagen für Arbeitsplätze, für die keine eindeutige Entscheidung über die Eingruppierung zustande kam 3.2 Zulagen für bestimmte Standardzeitlohnarbeitsplätze 3.3 Erschwerniszulagen gemäß dem für alle Arbeitsplätze aufgestellten sog. „Lästigkeitskatalog“
4. Persönliche Zulagen und persönliche Lohnsicherungen	4.1 „Ständige Iler, IIer“ bestimmte Arbeiter können dazu ernannt werden; sie werden dann bei Einsatz auf Plätzen niedrigerer Lohngruppe max. 4 Wochen lang nach der höheren Lohngruppe weiterbezahlt 4.2 Zulagen und Lohnsicherungen bei langer Betriebszugehörigkeit 4.2.1 Treuezulagen 4.2.2 Qualifikationszulagen für Handwerker je nach Betriebszugehörigkeitsdauer 4.3 Persönliche Zulage für Arbeitnehmer mit Aufsichtsfunktionen

5.2.3 Tarifverträge [59]

5.2.3.1 Rechtsgrundlage

Die Rechtsgrundlage bilden das **Tarifvertragsgesetz (TVG)** vom 9. 4. 1949, sowie das **Grundgesetz**, Art. 9 Abs. 3, das die Koalitionsfreiheit — auch die negative! — garantiert. Das bedeutet, daß niemand gezwungen werden kann, einer Gewerkschaft beizutreten, im Gegensatz zum **Closed-Shop-Prinzip** in England, demzufolge es möglich ist, daß Arbeitnehmer auf Druck der Gewerkschaften entlassen werden müssen, wenn sie der Gewerkschaft nicht beitreten wollen.

	1. 1. 1978	1. 1. 1977	1. 1. 1976	1971
geltende Tarifverträge		ca. 30.000 [60]		24.075 [61]
davon für allgemeinverbindlich erklärt	572 das entspricht 4 Mio. AN	504 das entspricht 3,8 Mio. AN	479	287
Anteil aller Arbeitsverhältnisse, für die Tarifverträge gelten	ca. 18 Mio. [62]			ca. 1/3 aller Arbeitsverhältn.

Abbildung 5.2 Verbreitung der Tarifverträge

5.2.3.2 Gegenstand der Tarifverträge

Es gibt verschiedene Arten von Tarifverträgen, die jeweils verschiedene mögliche Inhalte von Arbeitsverhältnissen regeln:

- **Lohn- oder Gehaltstarifverträge:** Sie regeln die Vergütung für die Leistung. In der Regel werden sie jedes Jahr neu abgeschlossen.
- **Lohnrahmentarifverträge:** Sie regeln die allgemeinen Bedingungen für die Lohnermittlung.
- **Manteltarifverträge:** Sie regeln allgemeine Bedingungen der Arbeitsverhältnisse. Sie bleiben i. d. R. über mehrere Jahre gültig.

5.2.3.3 Tarifvertragsparteien

Tarifverträge können zwischen folgenden Parteien abgeschlossen werden:

- Zwischen einer oder mehreren Gewerkschaften und einem oder mehreren Arbeitgeberverbänden. Dies wird als **Verbandstarifvertrag** bezeichnet.

- Zwischen einer oder mehreren Gewerkschaften und einem einzelnen Arbeitgeber. Dies wird als **Werk-, Firmen- oder Haustarifvertrag** bezeichnet.

5.2.3.4 Geltungsbereich

In jedem Tarifvertrag wird der räumliche, fachliche und persönliche Geltungsbereich festgelegt.

Geltungsbereich		
räumlich	fachlich	persönlich
z. B. Bundesgebiet Bundesland Regierungsbezirk	Art der Betriebe, z. B. alle Betriebe der Metallindustrie	z. B. alle kaufm. und gewerbl. Angestellten einschl. der kaufm. und techn. Auszubildenden

5.2.3.5 Prinzipien des Tarifvertragsrechts

Tarifgebundenheit

Der Tarifvertrag gilt grundsätzlich nur für die beiderseits tarifgebundenen Arbeitsverhältnisse, d. h. nur dann, wenn

- der Arbeitnehmer Gewerkschaftsmitglied und
- der Arbeitgeber Verbandsmitglied oder selbst Vertragspartner ist.

Der Arbeitgeber ist nicht verpflichtet, nichtorganisierten Arbeitnehmern die gleichen Leistungen zu gewähren wie den organisierten. (Normen über betriebliche und betriebsverfassungsrechtliche Fragen gelten jedoch für alle Arbeitnehmer der tarifgebundenen Betriebe.)

Ein Tarifvertrag kann jedoch durch den Minister für Arbeit und Sozialordnung (BMfAS) oder die Landesarbeitsminister auf Antrag einer Tarifvertragspartei und mit dem Einvernehmen eines Ausschusses aus Arbeitgeber- und Arbeitnehmerspitzenorganisationen für **allgemeinverbindlich erklärt** werden.

Prinzip der Tarifeinheit

Im Zweifel hat der räumlich, fachlich und persönlich nähere Tarifvertrag Vorrang (**Spezialitätsprinzip**). Wenn die Spezialität nicht feststellbar ist, gilt der Tarifvertrag, der die meisten Arbeitsverhältnisse im Betrieb erfaßt.

Günstigkeitsprinzip

Tarifvertragsnormen sind Mindestnormen. Der Arbeitnehmer kann auf entstandene tarifliche Rechte nicht wirksam verzichten.

Relative Friedenspflicht

Während der Laufzeit des Tarifvertrags darf keine der Tarifvertragsparteien gegen die andere Kampfmaßnahmen ergreifen, um eine Änderung der im Tarifvertrag festgelegten Arbeitsbedingungen zu erreichen. Auch die Vorbereitung von Streik und Aussperrung gelten schon als Kampfmaßnahmen, wenn damit Druck ausgeübt werden soll. Relative Friedenspflicht heißt, daß sie nur soweit wie der Geltungsbereich des Tarifvertrags reicht. Das heißt, sie beschränkt sich auf die im Tarifvertrag geregelten Fragen. Wenn also z. B. nur ein Manteltarifvertrag besteht, würde ein Arbeitskampf für höhere Löhne (Lohntarifvertrag) nicht gegen die relative Friedenspflicht verstoßen.

5.3 Lohnformen

Man unterscheidet zwei prinzipiell unterschiedliche Lohnformen: 1. die Bezahlung pro Zeiteinheit (**Zeitlohn**), 2. die Bezahlung pro Leistungseinheit (**Stücklohn**). Der sog. **Prämienlohn** als weitere Form stellt eine Kombination aus diesen beiden Grundformen dar. Alle anderen bekannten Lohnformen sind Varianten dieser Grundformen. Eine Übersicht zeigt die folgende Skizze.

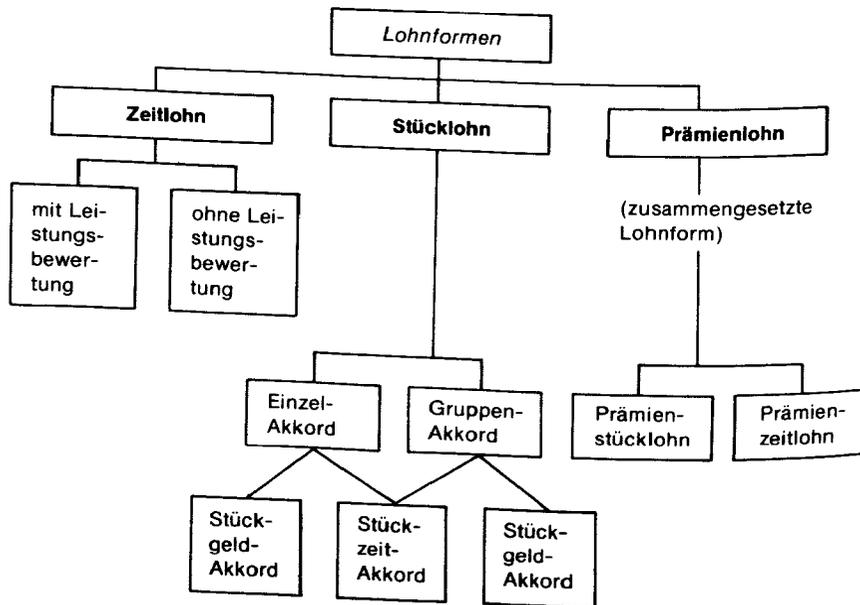


Abbildung 5.3 Lohnformen

5.3.1 Zeitlohn

Ein bestimmter Lohnsatz bzw. ein bestimmtes Entgelt wird für eine Zeiteinheit (Stunde, Monat) gewährt. Die Lohnkosten je Zeiteinheit sind konstant. Die Lohnkosten je Leistungseinheit (Stückkosten) nehmen bei steigender Leistungsmenge je Zeiteinheit ab.

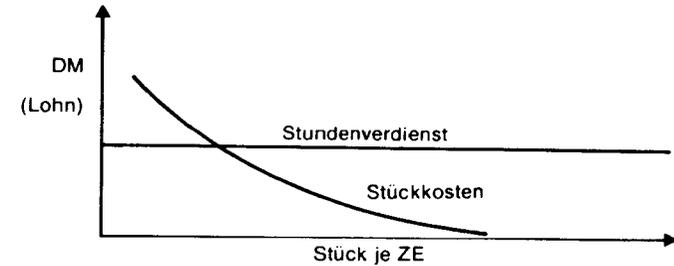


Abbildung 5.4 Lohnkostenverlauf bei Zeitlohn

Zeitlohn ist mittelbarer Leistungslohn. Er kommt zur Anwendung, wenn
 - kurzfristige Leistungsmessungen unmöglich sind und/oder
 - der Arbeitnehmer die Menge oder das Tempo nicht beeinflussen kann (Maschinen, Kontrolltätigkeiten usw.).

5.3.2 Stücklohn (Akkordlohn)

5.3.2.1 Ermittlung des Stücklohns

Es wird ein fester Lohnbetrag pro Leistungseinheit gewährt. Die Stückkosten bleiben konstant. Der Stundenverdienst (Zeitkosten) steigt proportional zur Leistungsmenge.

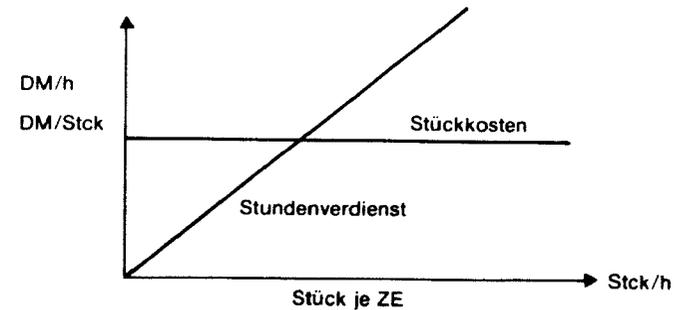
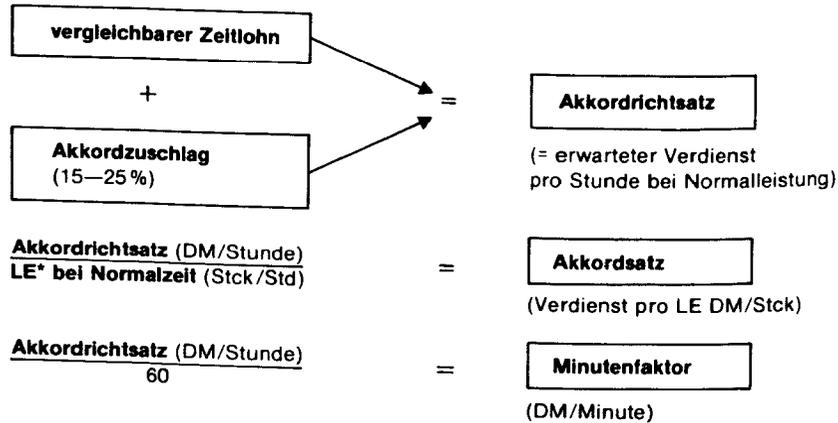


Abbildung 5.5 Lohnkostenverlauf bei Stücklohn

Der Lohnbetrag je Leistungseinheit wird aufgrund eines **fiktiven Zeitlohns (Akkordrichtsatz)** und einer **Zeitschätzung** für die „normale“ Arbeitszeit pro Leistungseinheit ermittelt.

Dieser fiktive Zeitlohn (Akkordrichtsatz) entspricht dem Lohn für eine vergleichbare Zeitlohnarbeit plus einem Akkordzuschlag.



Beispiel 5.2 Akkordrichtsatz und Akkordsatz

Der vergleichbare Zeitlohn sei DM 12,— pro Stunde, der Akkordzuschlag betrage 20%, das entspricht DM 2,40 pro Stunde. Daraus ergibt sich der Akkordrichtsatz von DM 14,40 pro Stunde.

$$\frac{\text{Akkordrichtsatz } 14,40 \text{ DM/h}}{\text{LE bei Normalzeit: } 2 \text{ Stck/h}} = \text{Akkordsatz} = 7,20 \text{ DM/Stück}$$

Der kritische Punkt dieser Berechnungen ist die Festlegung der „Normalleistung“ bzw. der „Normalzeit“.

Normalleistung kann wie folgt definiert werden [63]:

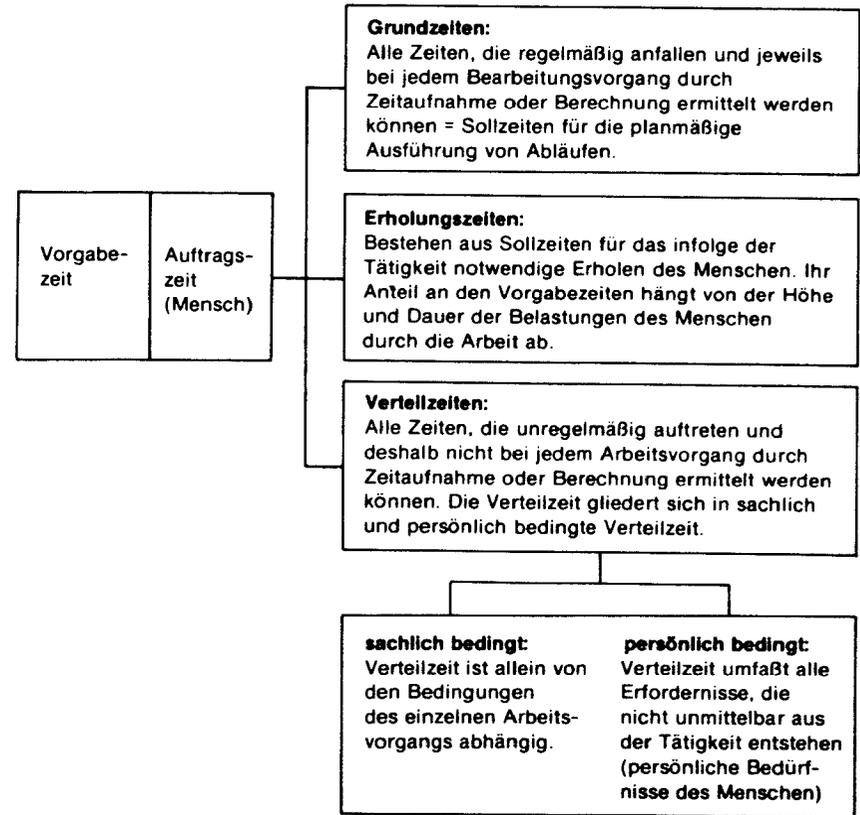
„Leistung . . . , die von einem Arbeitenden bei zureichender Eignung, in voller Geübtheit, nach Einarbeitung und Gewöhnung, sowie bei befriedigendem, auf die Dauer ohne Gesundheitsschädigung durchhaltbarem Kräfteinsatz erbracht werden kann. Diese fiktive Normalleistung wird entweder in Leistungseinheiten pro Stunde oder in Zeiteinheiten pro Stück ausgedrückt und den Akkordarbeitern vorgegeben.“

* LE = Leistungseinheit

Um den Akkordsatz festzulegen, ist es also notwendig, die Normalzeit für eine Leistungseinheit, basierend auf der Normalleistung, vorzugeben. In diesem Zusammenhang spricht man von **Vorgabezeit** bzw. **Auftragszeit**.

Die Auftragszeit stellt dann eine Soll-Zeit dar, die aus Ist-Aufnahmen und prozentualen Zuschlägen für Erholungs- und Verteilzeiten ermittelt wird.

Die Umrechnung von Ist-Zeiten in Soll-Zeiten erfordert dabei allerdings die Berücksichtigung des sog. **Leistungsgrades** derjenigen Person, bei der die Ist-Zeiten ermittelt wurden. Eine Übersicht über die verschiedenen Zeitbestandteile der Auftragszeit zeigt die folgende Tabelle:



Quelle: PFEIFFER, DÖRRIE, STOLL (1977), S. 212.

Abbildung 5.6 Zeitarten der Vorgabezeit (Auftragszeit)

Unterscheidet man mit REFA in beeinflussbare Zeiten und nicht beeinflussbare Zeiten, so wird lediglich bei den beeinflussbaren Zeiten der Leistungsgrad geschätzt. Die Soll-Zeit ergibt sich also aus der Ist-Zeit der beeinflussbaren Zeiten mal dem Leistungsfaktor plus den nicht beeinflussbaren Zeiten.

Die Ermittlung der Soll-Zeiten bzw. Vorgabe-Zeiten ist aber das Hauptproblem bei der Stücklohnfestlegung.

Natürlich wissen die Arbeiter, daß sie um so mehr für dasselbe Geld arbeiten müssen oder, umgekehrt, in derselben Zeiteinheit um so weniger verdienen, je knapper der „Zeitstudienmann“, der die Vorgabezeit ermittelt, die sog. „Normalzeit“ für die Herstellung einer Einheit bemißt.

Anstatt ihre Kreativität z. B. für die Verbesserung der Arbeitsmethoden, des Arbeitsablaufs usw. zu benutzen, verwenden die Arbeiter ihre Intelligenz hauptsächlich dazu, den Zeitstudienmann zu überlisten: Sie bauen während der Zeitaufnahme Extra-Handgriffe ein, die später wieder weggelassen werden können, wenn die Richtzeit feststeht. Ist der Zeitnehmer der Meinung, der Arbeiter könne die Maschine auch schneller bedienen, findet dieser evtl. Mittel und Wege, die Maschine kaputtgehen zu lassen, um zu beweisen, daß das höhere Arbeitstempo unrealistisch ist usw.

Selbstverständlich kennt auch der Zeitnehmer diese Tricks. Es kommt also letztlich darauf an, ob es dem Arbeiter gelingt, mehr zu tricksen, als der Zeitnehmer sowieso annimmt und in seine Zeitvorgabe einkalkuliert, oder ob der Zeitnehmer den Faktor Täuschung zu hoch angesetzt hat. Im ersten Fall ergibt sich für den Arbeiter eine Vorgabezeit, die er relativ mühelos unterschreiten kann, was ihm zu Mehrverdienst verhilft. Im zweiten Fall ergibt sich eine zu knapp bemessene Vorgabezeit, so daß es dem Arbeiter schwerfällt, zusätzliches Geld zu verdienen.

Im ersten Fall freut sich der Arbeiter und ärgert sich die Betriebsleitung, weil die Kosten pro Einheit zu hoch sind, im zweiten Fall sind die Arbeiter unzufrieden, weil sie nicht auf den erwarteten Verdienst kommen, ohne sich völlig zu verausgaben. [64]

5.3.2.2 Geld- und Zeitakkord

Nach der Lohnabrechnung wird unterschieden in Geldakkord oder Stückakkord und Zeitakkord.

Der Geld- oder Stückakkord

Es wird der Geldbetrag pro Leistungseinheit = Akkordsatz vorgegeben.

$$\text{Verdienst: Stückzahl} \times \text{Akkordsatz}$$

Beispiel: Akkordrichtsatz: 12,— DM/h
dividiert durch Vorgabe (LE bei Normalzeit): 15 Stck/h
ergibt den Akkordsatz: 0,80 DM/Stck

Eine effektive Leistung von beispielsweise 20 Stck ergibt einen Verdienst von $0,80 \text{ DM/Stck} \times 20 \text{ Stck} = \text{DM } 16,-$.

Der Zeitakkord

Dem Arbeiter werden die der erstellten Menge entsprechenden Vorgabeminuten gutgeschrieben.

$$\text{Verdienst: erzielte Stückzahl} \times \text{Vorgabezeit pro Stück} \times \text{Minutenfaktor}$$

$$\text{Minutenfaktor} = \text{Akkordrichtsatz} : 60 \text{ Minuten}$$

Beispiel 5.3 Berechnung des Zeitakkords

Akkordrichtsatz: 12,— DM/h
dividiert durch 60 (Minuten) ergibt den Minutenfaktor 0,20 DM/Min.
Die Vorgabezeit sei 4 Min/Stck.
Die durchschnittlich abgelieferte Stückzahl pro Stunde sei 20 Stück; dies entspricht 80 Vorgabeminuten!
Verdienst: $80 \text{ Min} \times 0,20 \text{ DM/Min} = \text{DM } 16,-$.

5.3.3 Prämienlohn

Der Prämienlohn ist eine Lohnform, die neben einem vereinbarten Grundlohn planmäßig und regelmäßig ein zusätzliches Entgelt für bestimmte Mehrleistungen des Arbeitnehmers gewährt.

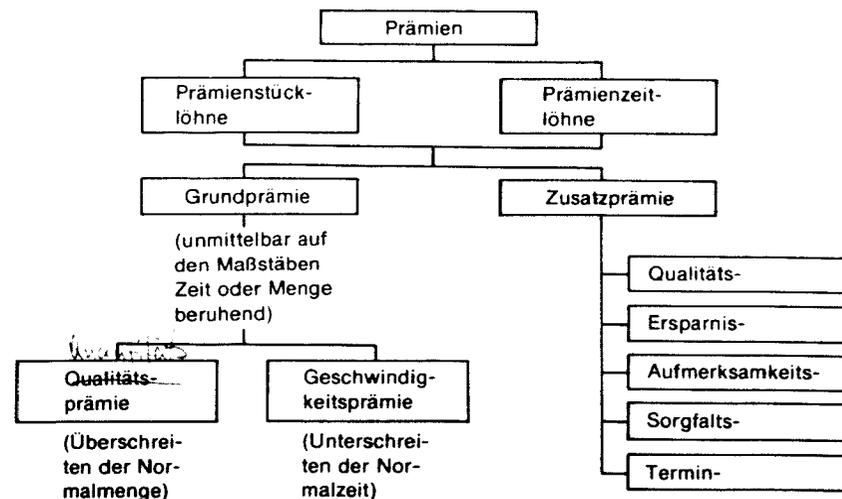


Abbildung 5.7 Systematisierung der Prämienarten [65]

Unterschied des Prämienlohns zum Zeitlohn mit Leistungszulage:

Im Gegensatz zur Prämie besteht hier keine Verbindung der Zulage zu objektiv und materiell feststellbarer Mehrleistung.

Unterschied des Prämienlohns zum Akkord (Stücklohn):

Der Akkordlohn ist immer auf der Normalleistung aufgebaut; die Prämie kann auch von einer anderen, frei bestimmbar Leistung ausgehen.

Der Akkordlohn ergibt sich unmittelbar aus der geleisteten Arbeitsmenge und ist dieser also proportional; die Prämie besteht aus zwei Teilen: dem Grundlohn und der Prämie (in der Regel der kleinere Teil).

5.4 Arbeits- bzw. Stellenbewertung als Hilfsmittel für die Entgeltfindung

Ich sagte früher, daß die Organisationen bei dem Bemühen, ein „gerechtes“ Entgelt zu bestimmen, nach verschiedenen Ersatzgerechtigkeiten als Maßstab suchen. Ein solcher Maßstab sind die unterschiedlichen Anforderungen der Arbeitsplätze, die zu entsprechend unterschiedlicher Bezahlung bzw. Einstufung in Lohn-/Gehaltsklassen führen.

Die Arbeits(platz)bewertung ist also das Verfahren, mit Hilfe dessen die Anforderungen der Arbeitsplätze bestimmt werden, um sie dann bestimmten Lohn-/Gehaltsklassen zuzuordnen.

Bei dem Verfahren selbst sind vor allem folgende Fragen zu beantworten: [66]

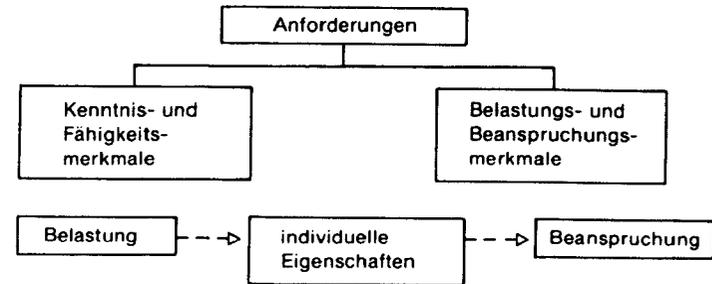
- Welche Anforderungsarten sollen unterschieden werden?
- Wie ist der Arbeitsplatz / die Stelle bezüglich der Anforderungsarten zu bewerten?
- Welche Geldwerte sollen mit den jeweiligen Arbeitsplatz-/Stellenwerten verknüpft werden?

5.4.1 Anforderungsarten

Die Anforderungen werden gewöhnlich durch Kenntnis- bzw. Fähigkeitsmerkmale einerseits und Belastungs- bzw. Beanspruchungsmerkmale andererseits charakterisiert.

Zu den Kenntnismerkmalen gehören z. B. Schulkenntnisse, praktische Erfahrungen usw., zu den Fähigkeitsmerkmalen z. B. logische Denkfähigkeit, körperliche Geschicklichkeit usw.

Mit Belastung meint man die mittels objektiv-naturwissenschaftlicher Methoden bestimmbare **Ausführbarkeit** einer Tätigkeit, während Beanspruchung die individuelle **Erträglichkeit** einer Belastung ausdrückt. [67]



REFA [68] unterscheidet die folgenden Anforderungsarten:

1	Kenntnisse	Ausbildung, Erfahrung, Denkfähigkeit
2	Geschicklichkeit	Handfertigkeit, Körpergewandtheit
3	Verantwortung	für die eigene Arbeit, für die Arbeit anderer, für die Sicherheit anderer
4	geistige Belastung	Aufmerksamkeit, Denktätigkeit
5	muskelmäßige Belastung	dynamische Muskelarbeit, statische Muskelarbeit, einseitige Muskelarbeit
6	Umgebungseinflüsse	Klima, Nässe, Öl, Fett, Schmutz, Staub, Gase, Dämpfe, Lärm, Erschütterung, Blendung oder Lichtmangel, Erkältungsgefahr, Schutzkleidung, Unfallgefährdung

Abbildung 5.8 Anforderungsarten nach REFA

Der Umfang solcher Kataloge von Anforderungsarten kann — je nach Zweckmäßigkeit — von einigen wenigen bis hin zu mehreren Dutzend Anforderungsarten reichen. Maßgebend für die Ausführlichkeit sind vor allem

- die Akzeptanz bei den betroffenen Arbeitnehmern,
- das Verhältnis von Aufwand zu Ertrag,
- die saubere Trennung der Anforderungsarten, d. h. die Möglichkeit, voneinander unabhängige Merkmale zu bilden.

So arbeitet z. B. ein Großunternehmen mit mehreren zehntausend Beschäftigten mit den folgenden 6 Anforderungsarten bei der Stellenbewertung von Führungskräften:

- Ausbildungsniveau und Erfahrung
- Verantwortungsbereich und Entscheidungsspielraum
- Managementanforderungen
- Einfluß auf das finanzielle Ergebnis.

5.4.2 Bewertungsverfahren

Je nachdem, ob (1) die Arbeitsplätze/Stellen in eine Rangreihenfolge gebracht oder Stufen zugeordnet werden und (2) ob die Arbeitsplätze/Stellen hinsichtlich jeder einzelnen Anforderungsart getrennt oder nur hinsichtlich aller Anforderungsarten pauschal bewertet werden, ergeben sich vier verschiedene Arbeitsbewertungsverfahren:

	summarisch für alle Anforderungsarten	analytisch für jede einzelne Anforderungsart
Reihen	Rangfolgeverfahren	Rangreihen nach einzelnen Anforderungsarten
Stufen	Lohngruppenverfahren	Stufenwertzahlverfahren

5.4.2.1 Rangfolgeverfahren

Bestimmte Schlüsselarbeitsplätze werden entsprechend ihrer Ingesamt-Anforderungen in eine Rangfolge gebracht, die übrigen Arbeitsplätze werden dann den Schlüsselarbeitsplätzen zugeordnet. Die Rangfolge der Schlüsselarbeitsplätze könnte etwa so aussehen:

1. Kommissionierung der Ware im Lager
2. Maschinenführer
3. Gabelstaplerfahrer
4. Abpackung an der Linie.

5.4.2.2 Rangreihenverfahren

Die zu bewertenden Arbeitsplätze werden bezüglich jeder einzelnen Anforderungsart in eine Rangreihe gebracht. Die verschiedenen Einzelränge bestimmen dann den Gesamtrang des Arbeitsplatzes.

Dieses Verfahren eignet sich nur bei einer relativ kleinen überschaubaren Zahl vergleichbarer Arbeitsplätze. Die Addition von Einzelrängen zu einem Gesamtrang gibt nur eine zutreffende Einstufung, sofern die Rangabstände (ordinale Messung) der Arbeitsplätze bei den einzelnen Anforderungsarten nicht allzu unterschiedlich sind und letztere etwa gleich stark gewichtet werden.

Beispiel 5.4 Rangreihenverfahren

	Fachkönnen	Körperliche Belastung	Geistige Belastung	Verantwortung
Hoher Rang ↑	D	W	D	K
	K	S	K	D
	S	D	W	W
	W	K	S	S

1. D = Dreher	: 1/3/1/2	=	7	} Gesamtrang
2. K = Kranführer	: 2/4/2/1	=	9	
3. W = Werksbote	: 4/1/3/3	=	11	
4. S = Schlosser	: 3/2/4/4	=	13	

Einzelränge

5.4.2.3 Lohngruppenverfahren

Um nicht jeden einzelnen Arbeitsplatz bewerten zu müssen, werden bestimmte Anforderungen so in Gruppen zusammengefaßt und summarisch bzw. beispielhaft beschrieben, daß möglichst alle Arbeitsplätze eines Tarifgebietes einer dieser Gruppen zugeordnet werden können. Den unterschiedlichen Anforderungsniveaus dieser Gruppen entsprechen dann jeweils unterschiedliche Lohn-/Gehaltstarife.

Beispiel 5.5 Lohngruppenverfahren

In dem Lohnrahmenvertrag der chemischen Industrie für das Land Baden-Württemberg vom 15. 5. 1973 waren u. a. die Lohngruppen wie folgt beschrieben (Auszug):

Lohngruppe I

Betriebsarbeiter

- a) die Arbeiten verrichten, für die eine Anlernung nicht erforderlich ist, so daß sie nach kurzer Einweisung die zugewiesene Arbeit verrichten und jederzeit durch andere Arbeitnehmer ersetzt werden können,
- b) während der Einarbeitungszeit für Lohngruppe II.

Lohngruppe II

Chemiearbeiter und ihnen Gleichgestellte, dazu gehören

- a) Arbeitnehmer, die in der Produktion oder im Laboratorium tätig sind und die für die von ihnen ausgeübte Tätigkeit praktische Kenntnisse und Fertigkeiten benötigen, die durch eine angemessene Berufspraxis von in der Regel bis zu 13 Wochen erworben werden.
- b) Arbeitnehmer, die gleichzubewertende Arbeiten an anderen Arbeitsplätzen verrichten.

usw. (insgesamt 7 Lohngruppen)

5.4.2.4 Stufenwertzahlverfahren

Für jede Anforderungsart werden eine bestimmte Anzahl von Wertstufen festgelegt und definiert und oft durch Richtbeispiele erläutert. Manchmal werden sogar nur Richtbeispiele gegeben und auf die Definition von Wertstufen wird verzichtet (Beispiel: Deutsche Metallindustrie).

Beispiel 5.6 Wertstufen

Anforderungsart Stufen	Ausbildungsniveau Punktwerte
1. Hauptabschluß und Lehre	1
2. Mittlere Reife und Lehre	3
3. Abitur und Lehre	7
4. Fachhochschulabschluß	12
5. Universitätsstudium	19

Die Frage, wie der Arbeitsplatz / die Stelle bezüglich der einzelnen Anforderungsart zu bewerten ist, entsteht naturgemäß nur bei den analytischen Arbeitsbewertungsverfahren: Die Punktwerte für die einzelnen Anforderungsarten werden meist nicht einfach addiert, weil man die Anforderungsarten für unterschiedlich wichtig hält. Man teilt ihnen deshalb unterschiedliche Gewichte zu.

Die Größe dieser Gewichtungsfaktoren ist nicht wissenschaftlich objektiv zu bestimmen, sondern von wirtschaftlichen (arbeitsmarktpolitischen), sozialpolitischen und anderen Einflußfaktoren abhängig.

Man könnte z. B. ein Gesamtgewicht (= 100 %) wie folgt auf die einzelnen Anforderungsarten verteilen [69]

Kenntnisse und Fähigkeiten	45%
Anstrengung	15%
Verantwortung	30%
Arbeitsbedingungen	10%
	100%

Natürlich sind auch ganz andere Gewichtungsfaktoren denkbar. Der Gesamtarbeitswert ergibt sich dann durch Addition oder auch Multiplikation der einzelnen Werte pro Anforderungsart. [70]

Die Anwendung des analytischen Stufenwertzahlverfahrens für den Führungskräftebereich sei an folgendem Fallbeispiel aus der Praxis demonstriert:

Auf der Grundlage von

- Stellenbeschreibungen,
- Interviews der Stelleninhaber und
- Vorgesetzten-Interviews

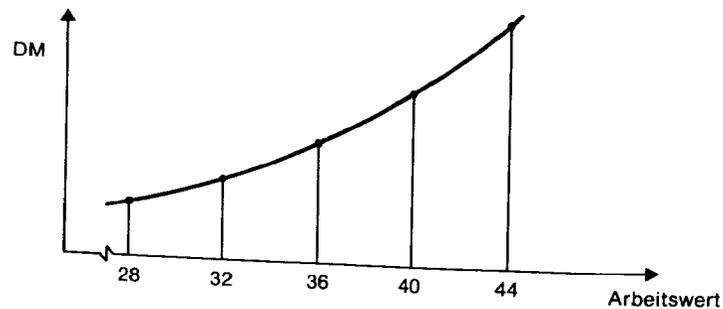
werden die Stellen anhand des folgenden Anforderungskatalogs bewertet (Auszug):

Wertzahlen für die kombinierten Anforderungsarten Erfahrung und Ausbildung						
Erfahrung	Ausbildungsniveau	1	2	3	4	5
	Haupt- schule + Lehre	Mittlere Reife + Lehre	Abitur + Lehre	Fach- hoch- schule + Lehre	Univer- sität + Lehre	
Erfahrung	Einarbeitungszeit					
bis 6 Mon.	bis 1 Monat	1	3	7	12	19
	bis 3 Monate	2	4	8	14	21
bis 1 Jahr	bis 1 Monat	2	5	10	16	25
	bis 3 Monate	3	7	12	19	27
	bis 6 Monate	4	9	15	22	29
bis 3 Jahre usw.
.
.
.

Abbildung 5.9 Wertzahlen für die kombinierten Anforderungsarten Erfahrung und Ausbildung

5.4.3 Verknüpfung von Arbeits- und Geldwerten

Den Gesamtarbeitswerten wird eine Lohn-/Gehaltskurve zugeordnet, beispielsweise:



Oft werden bestimmte Arbeitsplätze/Stellen zu Gruppen zusammengefaßt und diesen Gruppen ein Entgelt zugeordnet. Dieses Entgelt stellt in der Regel eine Grundvergütung dar, die in Abhängigkeit von anderen Faktoren wie z. B.

- Lebensalter
- Dienstalter
- Leistung

ergänzt wird.

Abschließend weise ich darauf hin, daß die Arbeitsbewertung keine objektiven und gerechten Werte liefern kann, sondern nur ein Mittel ist, Willkür einzuschränken und alle Mitarbeiter nach gleichen Grundsätzen zu entlohnen. [71]

5.5 Betriebliche Mitarbeiterbeteiligung

5.5.1 Formen der Mitarbeiterbeteiligung

In vielen Betrieben werden die Mitarbeiter über das normal gewährte Entgelt hinaus am Erfolg und/oder am Kapital ihrer Unternehmung beteiligt.

Unter Erfolgsbeteiligung versteht man Regelungen, die den Mitarbeitern auf einer im voraus festgelegten Bemessungsgrundlage Anteile an einer gesamtbetrieblichen Erfolgsgröße zusichern. [72] Bei der Kapitalbeteiligung werden die Mitarbeiter in irgendeiner Form an dem Vermögen, insbesondere an den Vermögenserträgen, beteiligt.

Die verschiedenen Formen möglicher Mitarbeiterbeteiligungen und deren Zusammenhänge zeigt die folgende Übersicht:

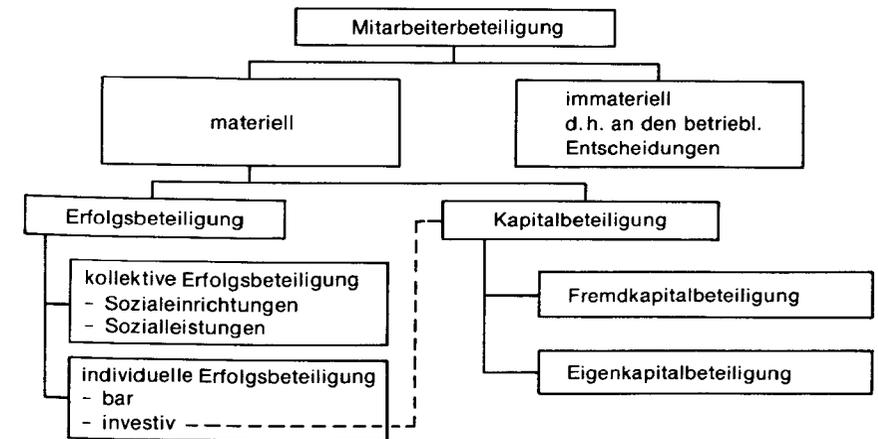


Abbildung 5.10 Mitarbeiterbeteiligungsformen

In vielen Fällen wird die Erfolgsbeteiligung mit der Kapitalbeteiligung verknüpft, wie die gestrichelte Linie der Abb. 5.10 andeutet: Die Erfolgsanteile der Mitarbeiter werden — in verschiedenen Formen — im Unternehmen vermögenswirksam angelegt.

In der Bundesrepublik Deutschland gibt es z. Z.

- ca. 2000 Unternehmen, die ihre Mitarbeiter am Erfolg beteiligen [73],
- ca. 200 Unternehmen, die ihre Mitarbeiter über die gesetzlichen Vorschriften hinaus an den Entscheidungen beteiligen [73] und
- 770 Unternehmen, die Modelle der Mitarbeiterkapitalbeteiligung praktizieren [74].

5.5.2 Ziele und Motive der Mitarbeiterbeteiligung

Als Ziele/Motive der Mitarbeiterbeteiligung werden vor allem genannt:

Betriebspolitische Ziele

- elastischere Lohnpolitik
- Identifikation der Mitarbeiter mit dem Betrieb
- stärkere Bindung an den Betrieb
- Steuererleichterungen
- Verbesserung der Liquidität
- größere Zufriedenheit der Mitarbeiter
- größeres Verständnis der Mitarbeiter für betriebswirtschaftliche Zusammenhänge
- Anwerbungsvorteile

Sozialpolitische Motive

- „gerechtere“ Aufteilung der Wertschöpfung zwischen den Faktoren Arbeit und Kapital
- breitere Vermögensbildung
- Überwindung von Klassengegensätzen

Gesellschaftspolitische Motive

- Abwehr betriebsfremder, insbesondere gewerkschaftlicher und staatlicher Einflüsse (überbetriebliche Mitarbeiterbeteiligungsmodelle)
- Erhaltung und Stärkung einer freiheitlichen, dezentralisierten, d. h. marktwirtschaftlichen Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung.

Bei der erwähnten Befragung von 626 Unternehmen in der Bundesrepublik, die ihre Mitarbeiter am Kapital beteiligen, werden die unternehmerischen Motive zur betrieblichen Vermögensbeteiligung in folgender Rangfolge angegeben: [75]

Motive	Rang	Prozent
Vermögensbildung der Arbeitnehmer	1	25,3
Sicherung der Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung	2	18,0
Bindung an den Betrieb	3	15,0
Verbesserung des Betriebsklimas	4	11,6
Finanzierungseffekte	5	7,8
Motivation der Mitarbeiter	6	6,3
Belohnung für lange Betriebszugehörigkeit	7	5,3
Partnerschaftliche Betriebsgestaltung	8	5,3
Zusätzliche Altersversorgung	9	4,9
Sonstiges	10	0,5

Abbildung 5.11 Unternehmerische Motive zur betrieblichen Vermögensbeteiligung

5.5.3 Betriebliche Mitarbeitererfolgsbeteiligungen

Bei jedem Modell der betrieblichen Mitarbeitererfolgsbeteiligung ist über die folgenden vier betriebswirtschaftlichen Problemkreise — im folgenden Entscheidungstatbestände genannt — zu entscheiden:

- die Beteiligungsbasis (Bemessungsgrundlage)
- die Beteiligungsquote, d. h. die Festlegung eines Schlüssels für die Verteilung auf die betrieblichen Leistungsfaktoren (Arbeit, Kapital, dispositiver Faktor)
- die individuelle Verteilung der Beteiligungsquote auf die einzelnen Mitarbeiter
- die Ausschüttungsmodalitäten.

Für jeden dieser Entscheidungstatbestände finden sich in der Praxis verschiedene Ausgestaltungen bzw. alternative Lösungen; eine Übersicht gibt die folgende Abbildung:

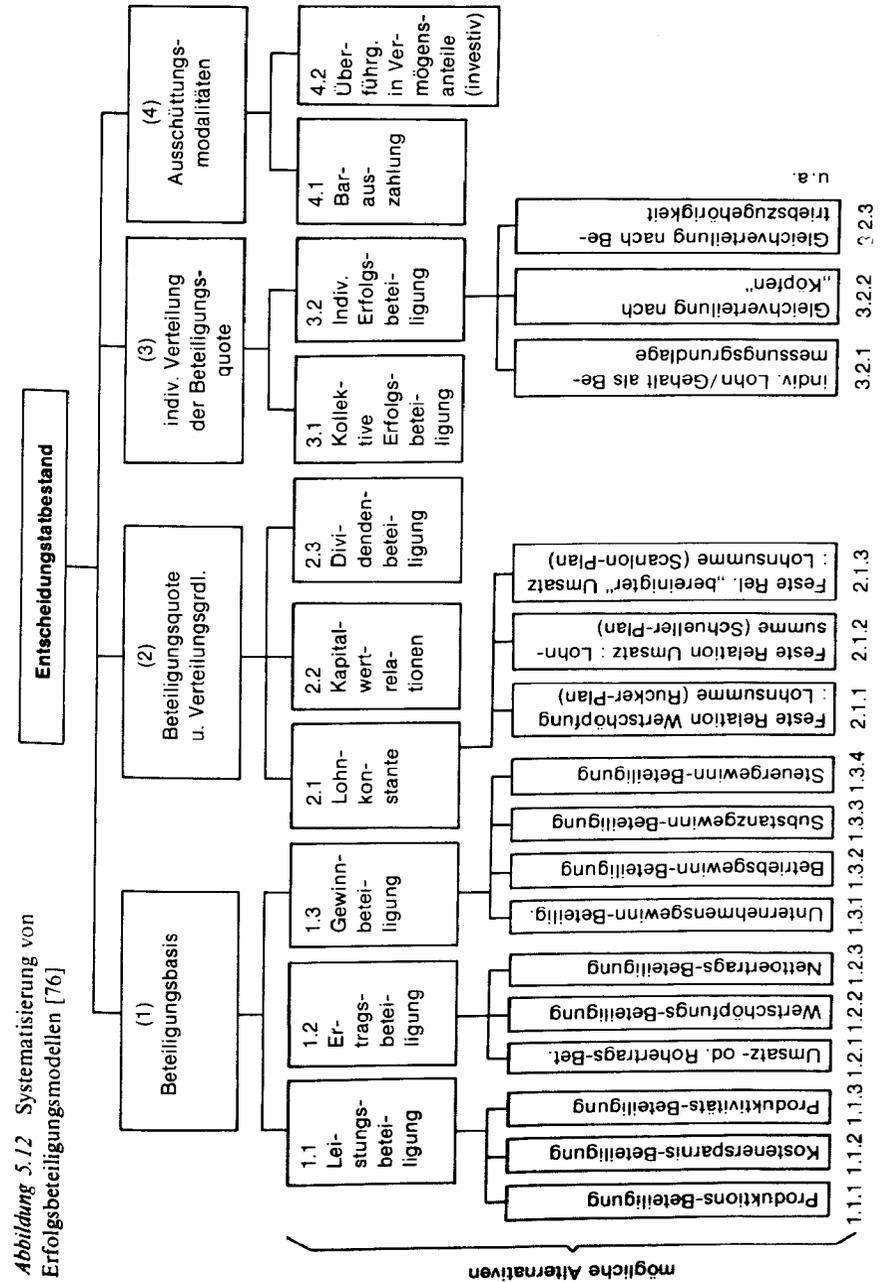


Abbildung 5.12 Systematisierung von Erfolgsbeteiligungsmodellen [76]

5.5.4 Betriebliche Kapitalbeteiligungen

Bei der schon mehrfach erwähnten empirischen Untersuchung [77] ergab sich folgende Häufigkeitsverteilung auf die einzelnen Gestaltungsformen der Kapitalbeteiligung:

Beteiligungsformen	Häufigkeit der Beteiligungsmodelle (ohne Tochtergesellschaften) in %
Darlehen	31,4
Aktie	30,5
Stille Beteiligung	16,6
Indirekte Beteiligung	12,6
Schuldverschreibung	3,1
Belegschaftsfonds	2,7
Kommanditbeteiligung	2,2
GmbH-Beteiligung	0,9

Abbildung 5.13 Gestaltungsformen der Kapitalbeteiligung

Zunächst ist die **direkte** von der **indirekten Kapitalbeteiligung** abzugrenzen: Bei der direkten Kapitalbeteiligung sind die Mitarbeiter unmittelbar mit dem arbeitgebenden Unternehmen verbunden und zwar im Verhältnis eines Gläubigers zu dem Unternehmen als Schuldner (**Fremdkapitalbeteiligung**) oder in einem gesellschaftsrechtlichen Verhältnis (**Eigenkapitalbeteiligung**).

Indirekte Kapitalbeteiligungen liegen vor, wenn keine unmittelbare kapitalmäßige Bindung zwischen Mitarbeiter und arbeitgebendem Unternehmen besteht, sondern andere Institutionen zwischengeschaltet sind.

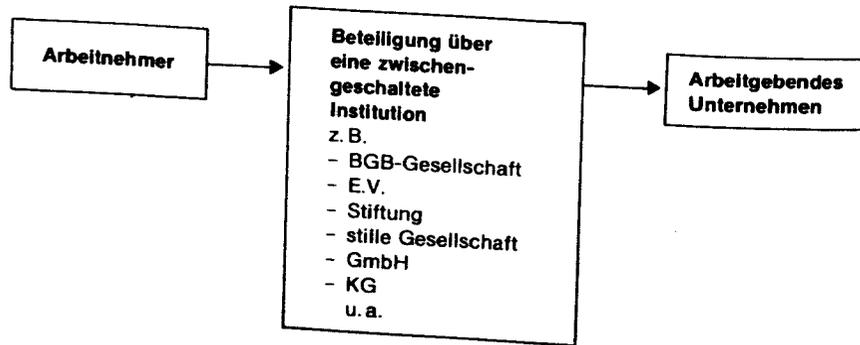


Abbildung 5.14 Indirekte Kapitalbeteiligung

Es ergeben sich also die folgenden Kombinationen:

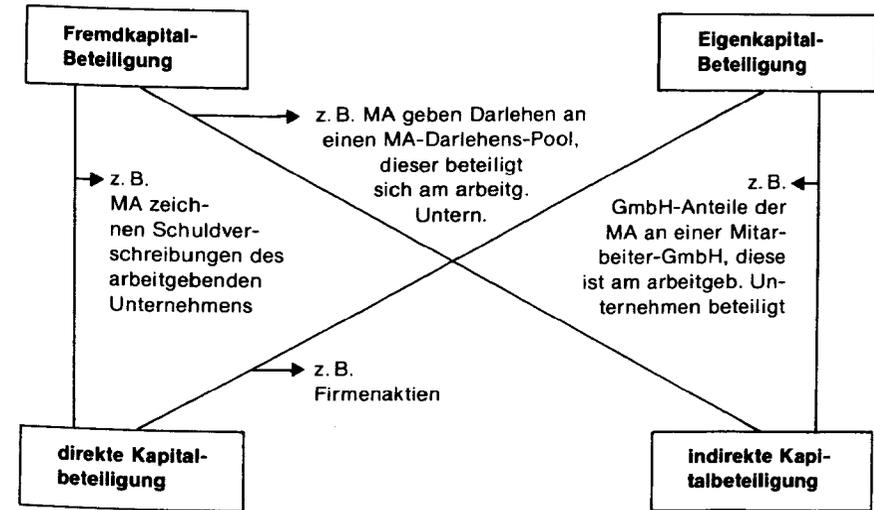


Abbildung 5.15 Systematisierung der Kapitalbeteiligungsformen

Kontrollfragen

Zu 5.1:

1. Machen Sie an einem Beispiel deutlich, daß die subjektive Höhe des Entgelts entscheidend dafür ist, ob eine Anreizwirkung zu erwarten ist oder nicht!
2. Ob bessere Bezahlung auch zu höherer Zufriedenheit führt, hänge von dem Ergebnis des Vergleichs des eigenen Entgelts mit demjenigen von Vergleichspersonen ab. Welche Größen werden bei diesem Vergleich in die Bewertung mit einbezogen? Nennen Sie mindestens zwei!
3. Was spricht für, was gegen die Gültigkeit der These, bessere Bezahlung führe zu mehr Leistung?
4. Welches ist Ihrer Meinung nach ein „gerechter“ Lohn?
5. Beschreiben Sie stichwortartig, welche Maßstäbe bei den sog. Ersatzgerechtigkeiten für die Entgeltfindung angelegt werden:
 - marktgerechtes Entgelt
 - leistungsgerechtes Entgelt
 - anforderungsgerechtes Entgelt
 - verhaltensgerechtes Entgelt
 - sozialgerechtes Entgelt

Zu 5.2:

6. Wie unterscheiden sich inhaltlich Lohn-, Lohnrahmen-, Manteltarifverträge?
7. Erläutern Sie die folgenden Begriffe aus dem Tarifvertragsrecht:
 - Tarifgebundenheit
 - Prinzip der Tarifeinheit
 - relative Friedenspflicht

Zu 5.3:

8. Wie unterscheiden sich im wesentlichen Zeitlohn, Stücklohn und Prämienlohn?
9. Wie ermittelt man den Akkordrichtsatz?
10. Wie wird der Verdienst beim Zeitakkord ermittelt?
11. Inwiefern ist die sog. Normalleistung der „springende Punkt“ beim Akkordlohn?

Zu 5.4:

12. Nennen Sie die 4 grundlegenden Fragen, die von analytischen Arbeitsplatzbewertungsverfahren beantwortet werden müssen!
13. Geben Sie ein Beispiel für ein Kenntnis- und ein Fähigkeitsmerkmal!

14. Wie unterscheiden sich Belastung und Beanspruchung?
15. Zeigen und erläutern Sie, wie sich aus der Gliederung nach „Reihen“ und „Stufen“ einerseits sowie nach „summarisch“ und „analytisch“ andererseits die vier Arbeitsplatzbewertungsverfahren charakterisieren lassen!
16. Diskutieren Sie die Frage, inwieweit die analytische Arbeitsplatzbewertung ein objektives Verfahren zur Entgeltfindung darstellt!

Zu 5.5:

17. Wie grenzen Sie voneinander ab
 - a) materielle und immaterielle Mitarbeiterbeteiligung?
 - b) Erfolgsbeteiligung und Kapitalbeteiligung?
18. Nennen und diskutieren Sie jeweils einige
 - a) betriebspolitische,
 - b) sozialpolitische,
 - c) gesellschaftspolitische
 Ziele, die von seiten der Unternehmen mit der Einführung von materiellen Mitarbeiterbeteiligungsmodellen verfolgt werden könnten!
19. Nennen Sie jeweils mindestens zwei Alternativen für
 - a) die Beteiligungsbasis,
 - b) die Beteiligungsquote,
 - c) die individuelle Verteilung der Beteiligungsquote,
 - d) die Ausschüttungsmodalitäten
 bei Erfolgsbeteiligungsmodellen!
20. Nennen Sie je ein Beispiel für eine Kapitalbeteiligung in der Form
 - a) direkte Fremdkapitalbeteiligung
 - b) indirekte Fremdkapitalbeteiligung
 - c) direkte Eigenkapitalbeteiligung
 - d) indirekte Eigenkapitalbeteiligung.

Literaturhinweise

Zu 5.1:

LAWLER III, E. (1977), S. 159—204.
REFA (1974).

Zu 5.2:

LÖWISCH, M. (1975).
PORNCHLEGEL, H. (1971).
PORNCHLEGEL, H., Birkwald, R. (1971).

Zu 5.3:

HENTZE, J. (1977), Bd. 2, S. 93—111.
KOSIOL, E. (1962).

Zu 5.4:

BÖHRS, H. (1959).

REFA (1975).

Zu 5.5:

ESSER, K., FALTSHAUSER, K. (1976).

GUSKI, H.-G., SCHNEIDER, H. J. (1977).

JUNGBLUT, M. (1973).

Stichworte im HWP

- Erfolgsbeteiligung (E. GAUGLER), Sp. 794—807;

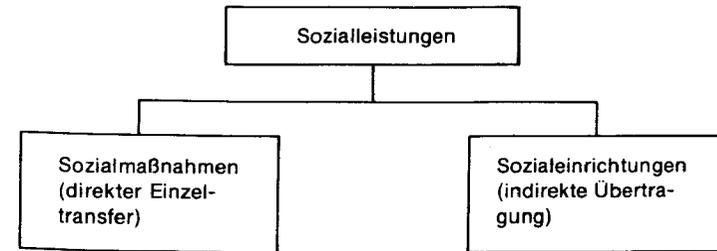
- Kapitalbeteiligung der Arbeitnehmer (H. U. HAAS), Sp. 1089—1106.

6 Betriebliche Sozialleistungspolitik

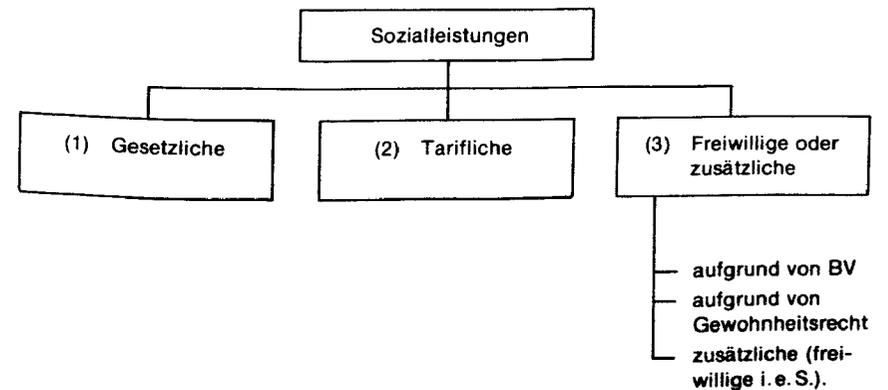
6.1 Arten betrieblicher Sozialleistungen

Was zu den betrieblichen Sozialleistungen gehört, kann unterschiedlich definiert werden. Ich verstehe für unsere Zwecke darunter *alle Leistungen des Unternehmens an seine Mitarbeiter, die nicht direkt der Arbeitsleistung zurechenbar sind*.

Zu den Sozialleistungen gehören sowohl einzelne soziale Maßnahmen (**direkter Einzeltransfer**) als auch Sozialleistungen (**indirekte Übertragung**).



Man unterscheidet (1) gesetzliche, (2) tarifliche und (3) freiwillige oder zusätzliche Sozialleistungen.



Bisweilen wird der Begriff der betrieblichen Sozialleistungen auch auf die 3. Gruppe, nämlich auf freiwillige, zusätzliche Zuwendungen des Unternehmers eingengt.

Natürlich sind viele verschiedene Gruppierungen möglich. Gliedert man sowohl nach der inhaltlichen Zusammengehörigkeit als auch nach unabwendbaren (gesetzlichen und tariflichen) und zusätzlichen (freiwilligen) Sozialleistungen, so kann man folgende Gruppen betrieblicher Sozialleistungen unterscheiden: [78]

01	Gesetzliche Arbeitgeberverträge zur Sozial- und Unfallversicherung
02	Bezahlte Freizeit
03	Bezahlte Fehlzeiten (im Krankheitsfalle, nach dem Mutterschutzgesetz, Kuren usw.)
04	Familien- bzw. Kinder-Sozialzulagen
05	Aufwand für Schwerbehinderte
06	Aufwand für Betriebsrat und Aufsichtsrat gemäß Betriebsverfassungsgesetz
07	Betriebliche Altersvorsorge
08	Gesundheitspflege (Werkarzt, Betriebskrankenkassen, Erholungs- und Ferieneheime, freiw. Zuschüsse zur Krankenversicherung usw.)
09	Zuschüsse zur Werksverpflegung, Werkskantine
10	Aufwand für Arbeitskleidung und Arbeitsschutzkleidung
11	Aufwand für Arbeitssicherheit
12	Aufwand für soziale Fürsorge (Werkfürsorge, indiv. Beihilfen u. a.)
13	Wohnungshilfe
14	Förderung von Sport und anderen Freizeitbeschäftigung
15	Direkte Zuwendungen aus besonderen Anlässen (z. B. Jubiläumsgeschenke)
16	Leistungen für Vermögensbildung
17	Fahrtgeldzuschüsse und Trennungsgelder
18	Sonstige Leistungen

Abbildung 6.1 Arten betrieblicher Sozialleistungen

6.1.1 Gesetzliche Sozialleistungen

Dazu gehören Beiträge des Arbeitgebers zur Sozialversicherung und Unfallversicherung, Bezahlung von Ausfallzeiten und sonstiger gesetzlicher Sozialaufwand.

- Sozialversicherungsbeiträge

Gesetzliche Grundlage hierfür ist vor allem die Reichsversicherungsordnung (RVO) und das Arbeitsförderungsgesetz (AFG). Der Arbeitgeber ist danach verpflichtet, die Hälfte des Beitrags zur Rentenversicherung, zur Krankenversicherung und zur Arbeitslosenversicherung für den Arbeitnehmer abzuführen. Eine Übersicht über die Beitragsbemessungsgrenzen und die Beitragssätze zeigt die folgende Abbildung.

Versicherungsart	Beitragsbemessungsgrenze in DM	Beitragssatz %	AG-Anteil %	Bemerkungen
Rentenversicherung	3400 ¹⁾ (1977) 3700 (1978) 4000 (1979)	18 bezogen auf Bruttoeink. (Höchstbetr.)	50	1) wird jährl. neu festgelegt: Ø AN-Eink. × 2
Krankenversicherung	2555 ²⁾ (1977) 2775 (1978) 3000 (1979)	allg. ³⁾ 12 erhöhter ⁴⁾ 14,2 Ø 11,4 (1978)	50	2) 75 % der Beitragsbemessungsgrenze der RV 3) alle Personen, die Anspr. auf Lohnfortz. im Krankheitsfalle haben 4) Personen, die keinen Anspr. auf LFZ haben (z. B. Heimarb.)
Arbeitslosenversicherung		3	50	
Sa. Ø 33 %				

Abbildung 6.2 Gesetzliche Sozialversicherung

- Unfallversicherung

Die Arbeitnehmer sind gegen betriebliche Unfälle pflichtversichert. Die Versicherungsbeiträge werden ausschließlich vom Unternehmen selbst getragen. Die Beitragshöhe richtet sich nach der jeweiligen betrieblichen Gefahrentarifklasse und der Bruttolohnsumme.

- Bezahlung von „Ausfall-Zeiten“

Hierunter fallen z. B. die gesetzlich vorgeschriebenen Zahlungen für

- Urlaub (Bundesurlaubsgesetz von 1963)
- Feiertage (Gesetz zur Regelung der Lohnzahlung an Feiertagen von 1951)
- Krankheitstage (Lohnfortzahlungsgesetz von 1969)
- Mutterschutz (Mutterschutzgesetz i. d. F. von 1968)
- Sonderurlaub/Freistellung für bestimmte Personengruppen wie Betriebsräte (Betriebsverfassungsgesetz) oder Schwerbehinderte (Schwerbehindertengesetz).

- Sonstiger gesetzlicher Sozialaufwand

Hierzu zählen die Leistungen für

- Arbeitssicherheit (Gesetz über Betriebsärzte, Sicherheitsingenieure und andere Fachkräfte für Arbeitssicherheit von 1973)
- die Gestaltung der Arbeitsumgebung (Arbeitsstättenverordnung von 1975)

6.1.2 Tarifliche Sozialleistungen

Im Vordergrund steht hier die Bezahlung weiterer Ausfallzeiten, wie z. B. ein über das Bundesurlaubsgesetz hinausgehender Tarifrurlaub, Sonderurlaub für Jubilare, Jugendgruppenleiter sowie bei persönlichen Angelegenheiten, etwa Familienfeiern.

- Zum tariflichen Sozialaufwand gehören heute auch oft
- Sozialzulagen (gem. Familienstand, Betriebszugehörigkeit)
 - Wegegelder
 - Prämien für Verbesserungsvorschläge
 - Zuschüsse zum Krankengeld.

Der Übergang zu den freiwilligen Sozialleistungen ist fließend.

6.1.3 Freiwillige Sozialleistungen

In der deutschen Industrie gibt es etwa 100 verschiedene freiwillige Sozialleistungsarten, von Ausgleichszulagen bis hin zu Zuschüssen zu werkseigenen Altersheimen.

Am finanziellen Aufwand gemessen haben die tariflichen Sozialleistungen in den letzten Jahren immer mehr die freiwilligen Sozialleistungen verdrängt, d. h. ein Großteil freiwilliger Sozialleistungen wurde mittlerweile tariflich abgesichert, wie die nachfolgende Abbildung zeigt:

	1966	Jahr	1976
Freiwilliger-	30,4%		16,3%
Tariflicher-	6,3%		21,1%
Gesetzlicher Personalzusatz-			
aufwand	63,3%		62,6%
	100 %		100 %

Quelle: Institut der deutschen Wirtschaft

Abbildung 6.3 Prozentuale Verteilung des Personalzusatzaufwandes

6.2 Motive für die Gewährung betrieblicher Sozialleistungen [79]

6.2.1 Ökonomische Motive

Humanitäre und rein ökonomische Motive sind meist schwer voneinander zu trennen, dennoch können wohl gewisse Schwerpunkte gesehen werden. Zu den ökonomischen Motiven gehören die folgenden Erwartungen:

- Eine höhere Arbeitsleistung (z. B. durch Gesundheitsvorsorgemaßnahmen, Sporteinrichtungen usw.)
- Höhere Unfallsicherheit durch Sozialleistungen auf diesem Gebiet
- Eine höhere Arbeitsmotivation
- Steuer- und Finanzierungsvorteile (wie sie z. B. bei der betrieblichen Altersversorgung möglich sind)
- Personalwerbungseffekte.

Die Zusammenhänge zwischen Sozialleistungen und ökonomischem Nutzen sind allerdings wenig gesichert. Gemäß HERZBERGS 2-Faktoren-Theorie (vgl. Abschn. 3.1.2.4) stellen Sozialleistungen weitgehend „Hygienefaktoren“ dar, d. h. sie beseitigen evtl. Unzufriedenheit, schaffen aber keine Motivation.

6.2.2 Ethische Motive

Die sittliche Verpflichtung zur Fürsorge, zur Wohltätigkeit ist Auslöser für Sozialleistungen. Allerdings werden solche Fürsorgeleistungen zunehmend als Bevormundung empfunden. Deshalb wurden in letzter Zeit mehr und mehr „freiwillige“ Sozialleistungen in gesetzliche bzw. tarifliche Sozialleistungen umgewandelt.

6.2.3 Sozialpolitische Motive

Hier liegt das Bestreben darin, die staatliche Sozialpolitik zu ergänzen, Härten auszugleichen. Beispiel dafür ist die Vermögensbildung auf betrieblicher Basis.

6.3 Betriebliche Altersversorgung als Beispiel freiwilliger Sozialleistung

Sie gehört heute zum Kern betrieblicher Sozialpolitik und erfordert auch einen erheblichen finanziellen Aufwand.

Die Verbreitung betrieblicher Einrichtungen zur Altersversorgung zeigt die folgende Abbildung.

	Ende 1973	Ende 1976
Anteil beschäftigter Arbeitnehmer mit betrieblicher Altersversorgung	60,5 %	65,0 %
Unternehmen mit betriebl. Altersversorgung	27,2 %	36,0 %
davon in Form der Direktzusage	50,7 %	51,2 %
Unterstützungskasse	37,9 %	33,6 %
Pensionskasse	6,4 %	7,2 %
Direktversicherung	5,0 %	8,0 %
	100,0 %	100,0 %

Quelle: Handelsblatt v. 9. 1. 1979: Bericht der Bundesregierung über die Erfahrungen bei der Durchführung des BetrAVG; Bundestagsdrucksache 8/2377.

Abbildung 6.4 Verbreitung betrieblicher Einrichtungen zur Altersversorgung

Bei der **Direktzusage**, auch Ruhegeldverpflichtung oder Pensionsverpflichtung genannt, ist das Unternehmen unmittelbarer Träger der Versorgungsleistung, d. h. es ist kein Risikoträger zwischengeschaltet. Die Direktzusage begründet einen Rechtsanspruch auf die Versorgungsleistung. Die schriftliche rechtsverbindliche Verpflichtung ist auch Voraussetzung für steuerrechtlich wirksame Rückstellungen des Unternehmens.

Die **Unterstützungskassen** gewähren oft nicht nur Rentenzahlungen sondern auch Unterstützungen in sonstigen Notfällen. Die Zuwendungen des Unternehmens erfolgen hier auf vollkommen freiwilliger Basis, d. h. ein Rechtsanspruch ist ausgeschlossen.

Bei der Form der **Pensionskasse** besteht ebenfalls ein Rechtsanspruch auf die Versorgungsleistung. Träger dieser Leistungen ist meist ein Versicherungsverein auf Gegenseitigkeit, der von einem oder mehreren Unternehmen gegründet wird.

Bei der **Direktversicherung** ist eine private Lebensversicherungsgesellschaft Träger der Versorgungsleistungen, wobei das Unternehmen die Beiträge ganz oder teilweise übernimmt.

Die Unterschiede zwischen den 4 Formen betrieblicher Einrichtungen zur Altersversorgung werden in der folgenden Abbildung noch einmal übersichtlich gemacht.

Das **Gesetz zur Verbesserung der betrieblichen Altersversorgung von 1974 (BetrAVG)** hat für die betriebliche Altersversorgung folgende bedeutenden Regelungen geschaffen:

- **Unverfallbarkeit.**

Pensionsanwartschaften bleiben demnach unter bestimmten Bedingungen auch dann bestehen, wenn der Arbeitnehmer vorzeitig aus dem Unternehmen ausscheidet.

	Eigenleistung der Berechtigten	Rechtsanspruch auf Versorgungsleistungen	Träger der Versorgungsleistung
Direktzusage (Ruhegeldverpfl., Pensionsverpfl.)	nein	ja	Unternehmen selbst
Unterstützungskasse	unzulässig	nein	Unternehmen selbst, oft in Form eines e. V. oder einer GmbH
Pensionskasse (im öffentl. Dienst: Versorgungskasse)	zulässig	ja	Unternehmen selbst: ein od. mehrere Unternehmen bilden Vers.-Verein a. G.
Direktversicherung	zulässig	ja	private Lebensversicherungsgesellschaft

Abbildung 6.5 Unterschiede zwischen den 4 Einrichtungen betrieblicher Altersversorgung

- **Anpassungspflicht.**

Der Arbeitgeber hat die Versorgungsleistungen alle 3 Jahre zu überprüfen und nach billigem Ermessen an die wirtschaftliche Entwicklung anzupassen.

- **Auszehrungsverbot.**

Die vereinbarten Leistungen dürfen nicht dadurch geschmälert werden, daß die Sozialversicherungsrente und andere Versorgungsbezüge auf die Versorgungsleistungen angerechnet werden.

- **Insolvenzversicherung.**

Kann der ursprüngliche Versorgungsträger seinen Leistungsverpflichtungen infolge Insolvenz nicht mehr nachkommen, so tritt der Träger der Insolvenzversicherung an seine Stelle, z. B. der in diesem Zusammenhang gegründete Pensionsversicherungs-Verein (PSV).

- **Flexible Altersgrenze.**

Nimmt ein Arbeitnehmer das ihm im Rahmen der flexiblen Altersgrenze vor Vollendung des 65. Lebensjahres aus der gesetzlichen Rentenversicherung zustehende Altersruhegeld in Anspruch, so kann er verlangen, daß ihm auch die Leistungen der betrieblichen Altersversorgung vorzeitig gewährt werden.

6.4 Sozialberichte/Sozialbilanzen

In den letzten Jahren haben eine Reihe von Unternehmen sog. Sozialberichte oder Sozialbilanzen der Öffentlichkeit vorgelegt (z. B. die STEAG in Essen, die Saar-

Bergwerke AG in Saarbrücken; Bayer, Leverkusen; Ferd. Pieroth Weingut-Weinkellerei GmbH, Burg Layen u. a.). Andere, zutreffendere Bezeichnungen dafür sind: „gesellschaftsbezogene Rechnungslegung“ oder „gesellschaftsbezogene Unternehmensberichterstattung“.

Es handelt sich dabei um Informationen des Unternehmens über wesentliche gesellschaftliche Auswirkungen seiner Tätigkeit. [80]

Inhaltlich wird der Versuch unternommen, die „gesellschaftlichen Kosten“ der Unternehmenstätigkeit (z. B. Luft- und Wasserverunreinigungen) dem „gesellschaftlichen Nutzen“ (z. B. Schaffung von Arbeitsplätzen, Steuerzahlungen usw.) gegenüberzustellen.

Eine besondere Variante dieser gesellschaftsbezogenen Rechnungslegung ist die sog. gesellschaftliche Nutzenrechnung, bei der der gesellschaftliche Nutzen vollständig wiedergegeben wird, bei den Kosten aber nur die Verbesserungen, d. h. die Minderung der gesellschaftlichen Kosten. [81]

In der Praxis stellen sich eine Reihe von Problemen, insbesondere ist der gesellschaftliche Nutzen kaum quantifizierbar.

Kontrollfragen

Zu 6.1:

1. Für welche drei Bestandteile der gesetzlichen Sozialversicherung muß der Arbeitgeber die Hälfte des Beitrags zahlen?
2. Nennen Sie mindestens drei Beispiele für sog. Ausfallzeiten, die aufgrund gesetzlicher Vorschriften vom Arbeitgeber zu bezahlen sind; nennen Sie auch jeweils die entsprechende gesetzliche Grundlage!

Zu 6.2:

3. Machen Sie an je einem Beispiel deutlich, daß betrieblichen Sozialleistungen a) ökonomische, b) ethische und c) sozialpolitische Motive zugrunde liegen können.

Zu 6.3:

4. Wie unterscheiden sich die betrieblichen Altersvorsorgeeinrichtungen: Direktzusage, Unterstützungskasse, Pensionskasse, Direktversicherung?
5. Nennen und erläutern Sie mindestens drei wichtige Neuregelungen des BetrAVG von 1974!

Zu 6.4:

6. Was ist Inhalt und Zweck sog. Sozialbilanzen?

Literaturhinweise

- DIERKES, M., KOPMANN, U. (1974).
ENGEL, P. (1977).
KADOR, F.-J. (1976).
PLEISS, U. (1975).
SCHILLING, W., STAUDE, J. (o. J.).

7 Die Politik der Aufgabengestaltung

„Ohne Arbeit verkommt das Leben. Aber bei einer entfremdeten Arbeit (...) erstickt das Leben und stirbt (Camus).“ [82]

Nachdem in unserer Gesellschaft niemand mehr verhungern muß, tritt das *Wieviel* der Produktion zurück hinter die Frage, *wie* wir produzieren.

Die Arbeitsplatzgestaltung ist m. E. der wichtigste personalwirtschaftliche Gestaltungsbereich, weil er andere Gestaltungsbereiche wie die Mitarbeiterführung, Mitarbeiterbeurteilung, Einstellungen und Versetzungen usw. entscheidend vorbestimmt.

7.1 Die Frage der optimalen Arbeitsteilung

A. SMITH hat bereits 1776 [83] die Arbeitsteilung als eine der Grundlagen für wirtschaftlichen Wohlstand herausgestellt und beschrieben. Die Prinzipien der sog. wissenschaftlichen Betriebsführung F. W. TAYLORS (1913) [84] und z. B. ihre exzessive Anwendung in Henry FORDS Automobilfabriken führten dann zu solchen extrem arbeitsteiligen Arbeitsplätzen, bei denen nur noch wenige immer wiederkehrende Operationen durchzuführen sind, „die der dümmste Mensch in 2 Tagen lernen kann“, wie Henry FORD meinte. [85]

Diese Arbeitsteilung brachte eine Reihe von Vorteilen, z. B. kurze Anlernzeiten und enorme Schnelligkeit durch den hohen Grad an Übung und Gewöhnung. Die Arbeitnehmer spielen in diesem Rahmen die Rolle des Lückenbüßers auf dem Weg zur Vollautomatisierung.

Die Nachteile dieser „Aufgabenertrümmerung“ [86] in kleinste Aufgabenelemente zeigten sich vor allem seit 1945 in Abwehrreaktionen der Arbeitnehmer in Form von *erhöhter Abwesenheit vom Arbeitsplatz, Fluktuation (Wechsel zu anderen Betrieben), Leistungszurückhaltung, Arbeitskämpfen und hohen Lohnforderungen als Ausgleich für das zu ertragende Arbeitsleid*.

Das heißt, es gibt einen Konflikt zwischen positiven, überwiegend technisch-ökonomisch begründbaren Rationalisierungseffekten fortschreitender Arbeitsteilung und deren überwiegend psychologisch begründbaren negativen Auswirkungen. Oder anders ausgedrückt: *Der Leistungsgrad wird mit zunehmendem Grad der Arbeitsteilung bis zu einem bestimmten Punkt wachsen, dann aber wieder abfallen* (vgl. Abb. 7.1).

Man spricht auch vom sog. „Gesetz vom abnehmenden Ertrag der Arbeitsteilung“ [87].

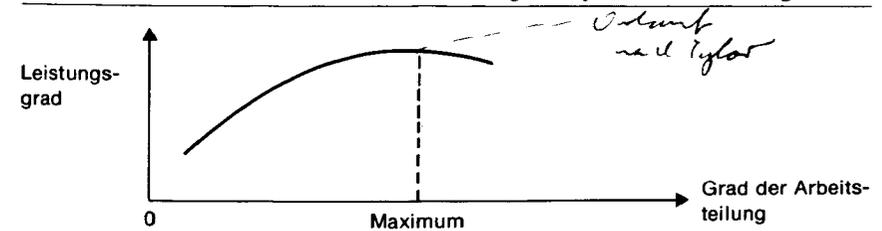


Abbildung 7.1 Leistungsgrad in Abhängigkeit vom Grad der Arbeitsteilung (nach PEIFFER, W., STAUDT, E. [1978])

7.2 Die Gestaltung der Aufgabe unter Berücksichtigung verhaltenswissenschaftlicher Aspekte

Generell kommen empirische Untersuchungen zum Ergebnis, daß z. B. sich in kurzen Zyklen wiederholende Routinearbeit, hohes Arbeitstempo, mangelnde Selbständigkeit, fehlende Möglichkeiten des Einsatzes von Fachkenntnissen als unangenehm empfunden werden. [88]

Aus den oben erwähnten technisch-ökonomischen aber auch aus ethischen Gründen sollen deshalb die Arbeitsplätze so gestaltet werden, daß die dort zu verrichtenden Arbeiten wieder zur „Aufgabe“, d. h. einer „Ganzheit“ werden [89], die für den arbeitenden Menschen einen Sinn ergibt.

Dies geschieht durch **Aufgabenwechsel** zur Bekämpfung der Monotonie und durch eine **Erweiterung des Handlungsspielraums** des Arbeitnehmers, um die negativen Effekte einer „unvollendeten Handlung“ abzubauen.

Im einzelnen sollten die Arbeitsplätze den folgenden Ansprüchen gerecht werden: [90]

- Mindestmaß an Abwechslung
- nicht zu kurze Arbeitszyklen (Mindestverweilzeit)
- Möglichkeit zur eigenen Festlegung von Arbeitsnormen und Rückkopplung über die Ergebnisse
- Einbeziehung von Hilfs- und Vorbereitungsaufgaben (i. S. von Aufgabenvollendung)
- der Arbeitsplatz sollte möglichst gesellschaftlich anerkannte Anforderungen stellen
- der Nutzen des Arbeitsplatzes für die Allgemeinheit sollte erkennbar sein
- möglichst Verbindung von Kopf- und Handarbeit (Aufhebung der Trennung zwischen Denken und Ausführen)
- Möglichkeit, zu einem Arbeitsrhythmus zu kommen.
- Möglichkeit zu „geselliger Arbeit“ (Frage der Gruppengröße, der Anordnung der Arbeitsplätze im Raum).

Diese verhaltenswissenschaftlich begründeten neuen Anforderungen an die Gestaltung der Arbeitsplätze sollen vor allem zu größerer Zufriedenheit im Sinne von Erfüllung in der Arbeit, aber auch zu zumindest nicht abfallender Leistung führen. Untersuchungen zeigen nun, daß die Gestaltung der Arbeit nach diesen Kriterien bei den einzelnen Mitarbeitern zu ganz unterschiedlichen Reaktionen führen können. So wurde in einer empirischen Untersuchung [91] nachgewiesen, daß zwar die Veränderung wichtiger Dimensionen der Arbeit mit der Zufriedenheit und Leistung der Mitarbeiter korrelierte, daß aber eine noch stärkere Korrelation zwischen den „psychologischen Zuständen“ der Mitarbeiter aufgrund dieser veränderten Arbeit einerseits und der Zufriedenheit und Leistung andererseits bestand. Die Zusammenhänge zeigt noch einmal Abbildung 7.2.

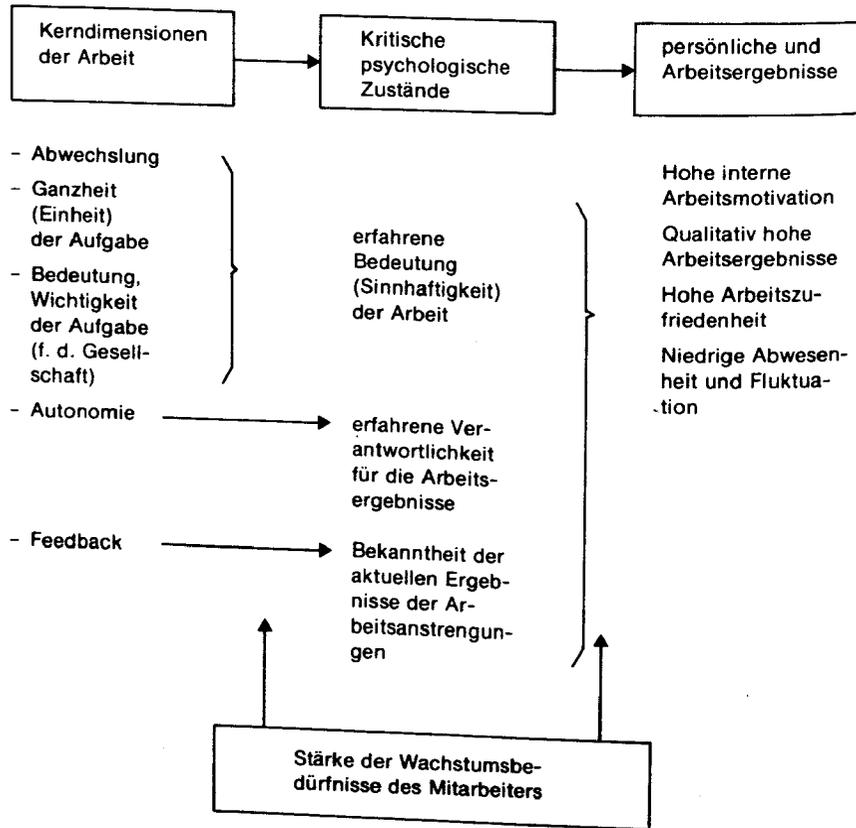


Abbildung 7.2 Zusammenhang zwischen Arbeitsplatzgestaltung, individuellen psychologischen Zuständen und persönlichen bzw. Arbeitsergebnissen (nach HACKMAN und OLDHAM [1976])

Die psychologischen Zustände korrelieren erheblich höher mit den Ergebnissen als die Kerndimensionen der Arbeit; hohe Wachstumsbedürfnisse verstärken diese Effekte.

Natürlich werden die Individuen unterschiedlich auf bestimmte Maßnahmen neuer Aufgabengestaltung reagieren. Man würde es sich aber m. E. zu leicht machen, die Einführung neuer ganzheitlicher Arbeitsplätze nur deshalb zu unterlassen, weil die befragten Arbeitnehmer, die sich in vielen Jahren an eine bestimmte Arbeitsorganisation gewöhnt haben, Neuerungen (zunächst) ablehnen.

Praktische Erfahrungen zeigen, daß die beteiligten Arbeitnehmer im Verlauf neuer Versuche der Arbeitsplatzgestaltung einen Lernprozeß durchmachen, bei dem sich auch Werte und Normen ändern. [92] KOLBINGER [93] meint zu Recht, die Frage, ob man Arbeitsmonotonie durch Arbeitserweiterung abbauen sollte, sei die gleiche wie anlässlich der Einführung der Volksschulpflicht: Gehört es zum „Menschsein“, lesen und schreiben zu können?

7.3 Einige bekanntgewordene Maßnahmen zur „Arbeitsstrukturierung“

Ich sagte oben, daß durch Aufgabenwechsel vor allem die Monotonie abgebaut und durch Erweiterung des Handlungsspielraums die Arbeit mehr ganzheitlichen Charakter annehmen soll. Der Handlungsspielraum wiederum kann einmal durch mehr Entscheidungs- und Kontrollspielraum und zum anderen durch einen größeren Tätigkeitsspielraum erweitert werden. Es ergeben sich also folgende Grundformen für die Aufgabenbereicherung:

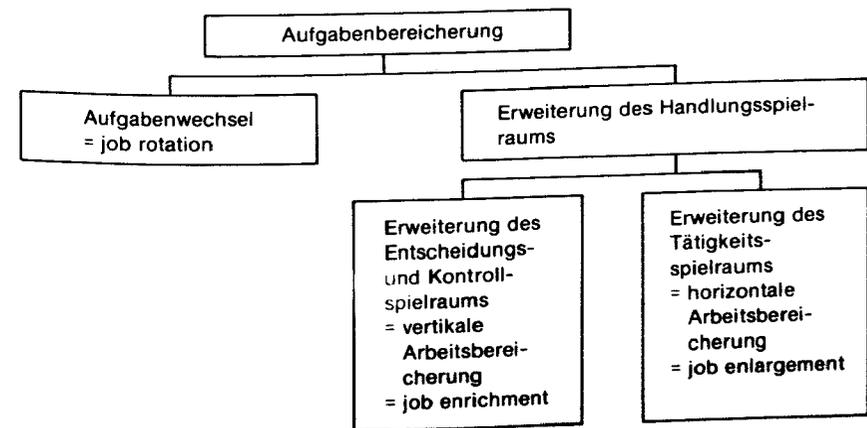


Abbildung 7.3 Grundformen der Aufgabenbereicherung

In den Aufgaben-Neugestaltungs-Projekten (Arbeitsstrukturierungs-Projekten) der Praxis findet man oft eine Kombination dieser verschiedenen Elemente. Eine Trennung erfolgt hier also eher aus systematischen Gründen:

7.3.1 Aufgabenwechsel (job rotation)

Die Mitglieder einer Gruppe wechseln regelmäßig ihre Tätigkeit bzw. ihren Arbeitsplatz, und zwar nach einem bestimmten Plan oder nach gegenseitiger Absprache. [94] Dadurch erhalten die Mitarbeiter einen größeren Überblick über den Gesamtprozeß einer Aufgabenabfolge und sie werden vielseitiger einsetzbar. Die in vielen Organisationen vorhandene sog. „Springer“-Funktion für Mitarbeiter mit vielseitiger Ausbildung, die innerhalb eines Arbeitsbereichs überall einspringen können, wo gerade jemand fehlt, wird dadurch überflüssig: Jedes Gruppenmitglied ist jetzt selbst dazu in der Lage.

Man spricht auch von „job rotation“ — beispielsweise in der Führungskräfte-Aus- und -Weiterbildung —, wenn nicht Mitglieder einer Gruppe, sondern einzelne Mitarbeiter innerhalb eines Zeitraums, der auch mehrere Jahre umfassen kann, planmäßig verschiedene Arbeitsplätze bzw. Aufgaben innerhalb der Organisation übernehmen und damit kennenlernen kann (vgl. den Abschn. Mitarbeiterentwicklung!).

7.3.2 Vertikale Arbeitsbereicherung (job enrichment)

Hier wird vor allem der Entscheidungs- und Kontrollspielraum des Mitarbeiters erweitert. Man hebt also die seit TAYLOR geforderte strikte Trennung zwischen Hand- und Kopfarbeit tendenziell wieder auf.

Der Maschinenbediener zum Beispiel, der vorher ausschließlich die angelieferten Platten in die Maschine einlegte, den Stanzvorgang auslöste und dann die Platten herausnahm und seitwärts stapelte, ist nach einem job enrichment-Projekt zusätzlich für das Einstellen der Maschine, kleinere Reparaturen sowie für die anschließende Qualitätskontrolle verantwortlich, und er hat evtl. über eingerichtete Zwischenlager mehr Spielraum für die eigene Zeiteinteilung. Der Mitarbeiter übernimmt also selbst Tätigkeiten, die früher von Vorarbeitern, Meistern oder speziellen Hilfsdiensten ausgeführt wurden.

7.3.3 Horizontale Arbeitsbereicherung (job enlargement)

Mehrere gleichartige oder ähnliche Arbeitselemente werden hinzugefügt. Dadurch verlängert sich der Arbeitszyklus.

Zum Beispiel montiert der Mitarbeiter anstelle von 15 Widerständen, Transistoren usw. nun 64 auf einer Printplatte. [95]

Bedeutsam sind nicht so sehr dieses „Aneinanderfügen kleiner mieser Arbeitsgänge zu einer großen, miesen Arbeit“ [96], als vielmehr die mit dem job enlargement verbundenen Effekte: kleinere Arbeitsgruppen und geringere Abhängigkeit von der Arbeitsgeschwindigkeit anderer.

7.3.4 (Teil-)autonome Gruppen

Kleineren Gruppen wird die Verantwortung für die Fertigung des ganzen Produkts bzw. für einen zusammenhängenden Produktionsprozeß übertragen.

Die Verantwortung der Gruppe kann sich dabei auf folgende Teilbereiche einer Aufgabe beziehen: [97]

- Die Gruppe kann Einfluß auf die Zielvorstellungen nehmen, bezüglich
 - was produziert werden soll
 - wieviel und unter welchen finanziellen Bedingungen produziert werden soll.
- Im bestimmten Rahmen kann die Gruppe entscheiden
 - wo sie arbeitet
 - wann sie arbeitet
 - in welchen weiteren Tätigkeiten sie sich engagieren möchte.
- Die Gruppe entscheidet über die Produktionsmethode (vorausgesetzt es gibt Alternativen)
- Die Gruppe entscheidet über die Aufgabenverteilung
- Die Gruppe entscheidet über die Mitgliedschaft in der Gruppe
- Die Gruppe entscheidet über Aspekte der Führung
- Die Gruppe entscheidet, wie die zu erledigenden Aufgaben zu erfüllen sind.

Kontrollfragen

Zu 7.1:

1. Wie läßt sich das „Gesetz vom abnehmenden Ertrag der Arbeitsteilung“ erklären?

Zu 7.2:

2. Nennen und erläutern Sie mindestens fünf Anforderungen, die nach verhaltenswissenschaftlichen Untersuchungen an die Ausgestaltung von Arbeitsplätzen zu stellen sind!
3. Führt abwechslungsreichere Arbeit (im Vergleich zu Fließbandarbeit) zu höherer Arbeitsmotivation und /oder höherer Arbeitszufriedenheit? (Begründen Sie Ihre Antwort anhand des Modells von HACKMAN und OLDFHAM [1976]!)

Zu 7.3:

4. Charakterisieren Sie die folgenden Maßnahmen im Rahmen der „Arbeitsstrukturierung“, indem Sie das jeweils Typische beschreiben und mit einem praktischen Beispiel erläutern:
 - a) Aufgabenwechsel (job rotation)
 - b) vertikale Arbeitsbereicherung (job enrichment)
 - c) horizontale Arbeitsbereicherung (job enlargement)
 - d) (teil-)autonome Gruppen

Literaturhinweise

- DEN HERTO, F. J. (1978).
 KLEIN, L. (1975).
 KOLBINGER, J. (1977), S. 18—83.
 PFEIFFER, W., STAUDT, E. (1978).

8 Mitarbeiterentwicklung

8.1 Begriffs- und Situationsbeschreibung

Das sehr anspruchsvolle Wort Mitarbeiterentwicklung wird hier eingegrenzt auf den Inhalt

Annäherung der Fähigkeiten der Mitarbeiter an die Anforderungen der bestehenden und /oder der zukünftigen Stelle.

Die Entwicklung besteht also einmal in der *Verringerung von Differenzen zwischen der Fähigkeit und den Anforderungen*, zum anderen in der *Anpassung an geänderte Anforderungen* der Stelle und drittens in der *Vorbereitung auf zukünftige Anforderungen* der Stellen.

Ich differenziere im folgenden nach *inhaltlichen* Schwerpunkten der Mitarbeiterentwicklung. Diese sind

- betriebliche Erstausbildung
- betriebliche Einarbeitungsprogramme
- betriebliche Weiterbildung
- Beförderungs- bzw. Karriereprogramme.

Eine empirische Untersuchung aus dem Jahr 1975 [98] brachte u. a. folgende Ergebnisse zur *Situation der Personalentwicklung*:

- Die größte Bedeutung hat die traditionelle Berufsausbildung: 90,9% der kleinen, 96,5% der mittleren und 98,2% der großen Unternehmen [99] bildeten Auszubildende im Rahmen des dualen Berufsausbildungssystems in einem Lehrberuf aus. An zweiter Stelle der Rangskala liegen — wiederum für alle Betriebsgrößenklassen gleich — Weiterbildungsprogramme; diese haben wachsende Bedeutung im Vergleich zu den anderen Maßnahmen.
- Die Kosten der Personalschulung steigen mit wachsender Unternehmensgröße sowohl absolut als auch im Verhältnis zum Umsatz, nämlich von 0,13% bei kleinen über 0,14% bei mittleren auf 0,29% bei großen Unternehmen.
- Im Durchschnitt betragen z. B. die Kosten pro Jahr und Auszubildenden DM 8478,— bei großen, DM 6917,— bei mittleren und DM 5952,— bei kleinen Unternehmen.
- Bei den großen und mittleren Unternehmen nahmen insgesamt 18,4% der Mitarbeiter im Jahre 1974 an Schulungsmaßnahmen teil; davon 20% als Auszubildende und 67,7% als Teilnehmer an Weiterbildungsmaßnahmen. Bei den kleineren Unternehmen lauten die entsprechenden Zahlen: insgesamt 16,3% Teil-

nehmer, davon 34,6% Auszubildende und 59,7% Teilnehmer an Weiterbildungsmaßnahmen.

Hierbei gibt es große Branchen-Unterschiede: In der Kredit- und Versicherungsbranche zum Beispiel nahmen 33,3% der Mitarbeiter an Schulungsmaßnahmen teil, im Baugewerbe dagegen nur 5,5%.

8.2 Betriebliche Erstausbildung im dualen System

Wichtige gesetzliche Grundlagen sind

- das Berufsbildungsgesetz von 1969 (BBiG), das Arbeitsförderungsgesetz von 1969 (AFG) sowie das Ausbildungsplatzförderungsgesetz von 1976 (APIFG).

In der Bundesrepublik Deutschland besteht das sog. *duale Berufsausbildungssystem*: Die berufliche Erstausbildung wird von zwei verschiedenen Trägern übernommen: von den Betrieben und von den Berufsschulen.

Jugendliche unter 18 Jahren dürfen nur in staatlich anerkannten Ausbildungsberufen ausgebildet werden. Für diese Ausbildungsberufe werden *Ausbildungsordnungen* erlassen, die u. a. festlegen:

- das **Ausbildungsberufsbild**, d. h. eine grobe Beschreibung der Ausbildungsinhalte;
- den **Ausbildungsrahmenplan**, d. h. eine grobe sachliche und zeitliche Gliederung für die Vermittlung dieser Inhalte;
- **Prüfungsmodalitäten**.

Sowohl an den Ausbildungsbetrieb als auch an den Ausbilder werden bestimmte Mindestanforderungen gestellt, die von der „zuständigen Stelle“, das sind in der Regel die Kammern (z. B. Industrie- und Handelskammern) überprüft werden.

8.3 Betriebliche Einarbeitungsprogramme

8.3.1 Allgemeine Einarbeitungsprogramme

In vielen Organisationen gibt es die Stellen für **Assistenten** und **Stellvertreter**. Sehr oft ist mit der Einrichtung solcher Stellen auch die Zielsetzung verbunden, den Stelleninhaber auf eine qualifiziertere Tätigkeit vorzubereiten. Im Bereich des Personalwesens ist z. B. die Stelle des „Assistenten des Personalleiters“ oder des „stellvertretenden Personalleiters“ oft anzutreffen.

8.3.2 Einarbeitungsprogramme für den Führungsnachwuchs

In einer Reihe von vor allem Großunternehmen existieren sog. **Trainee-Programme**: Meist werden Hochschulabsolventen in 1–2 Jahren gezielt auf Führungsposi-

tionen vorbereitet. In der Regel bestehen diese Programme aus einer Kombination von praktischem Einsatz in verschiedenen Funktionsbereichen des Unternehmens (Produktion, Rechnungswesen, Verkauf, Marketing usw.) und begleitenden internen oder auch zuweilen externen Schulungsveranstaltungen.

8.3.3 Einarbeitungsprogramme für Abiturienten

In den letzten Jahren wurden von einigen Unternehmen besondere Einarbeitungsprogramme für Abiturienten geschaffen. Beispiele dafür sind die sog. Ausbildung zum **Wirtschaftsassistenten** oder die „**Berufsakademie**“ im Land Baden-Württemberg. Bei der sog. Berufsakademie wird die Lehre des Abiturienten im Betrieb abschnittsweise durch theoretischen Blockunterricht an der Berufsakademie selbst ergänzt.

8.4 Betriebliche Weiterbildung

Weiterbildung wird notwendig, wenn sich die Anforderungen der Stelle verändern, und das ist in unserer Zeit der Normalfall.

Bei der praktischen Durchführung der Weiterbildungsprogramme sind u. a. die beiden Fragen zu beantworten: (1) Welches ist der Weiterbildungsbedarf der Mitarbeiter? und (2) Sollen die Weiterbildungsmaßnahmen intern oder extern durchgeführt werden?

8.4.1 Weiterbildungsbedarf der Mitarbeiter

Der Weiterbildungsbedarf ergibt sich aus der Differenz zwischen Ausbildungssoll und Ausbildungsist.

Für die *Ermittlung des Ausbildungssolls* stehen verschiedene Methoden zur Verfügung:

- **Direkte Erfassung**: Zum Beispiel Einschätzungen der Vorgesetzten, Ausbildungsexperten oder der Mitarbeiter selbst; die Anforderungsprofile der Stellen, soweit Stellenbeschreibungen mit Anforderungsprofilen vorliegen; Orientierung am Ausbildungsmarkt, d. h. zum Beispiel am Angebot externer Ausbildungsinstitute.
- **Indirekte Erfassung**: Der Weiterbildungsbedarf ergibt sich evtl. aus Beförderungsplänen; aus den Produktionszahlen; aus Investitionsvorhaben; aus Stellenplänen.

Auch für die *Ermittlung des Ausbildungsists* stehen Methoden der direkten und indirekten Erfassung grundsätzlich zur Auswahl.

- *Direkte Erfassung:* Zum Beispiel über Personaldateien, die u. a. Beurteilungen, den persönlichen Werdegang und die bereits besuchten Aus- und Weiterbildungsveranstaltungen enthalten; Befragungen von Vorgesetzten und Mitarbeitern selbst; Verhaltensbeobachtungen; fallweise Inventuren des Ausbildungsstandes der Mitarbeiter (wie sie z. B. von IBM anlässlich der Einführung einer neuen Computer-Generation vorgenommen wurde); u. a.
- *Indirekte Erfassung:* Zum Beispiel Unfallberichte; Fluktuations- bzw. Abwesenheitsraten; Daten der Qualitätskontrolle usw.

8.4.2 Interne und externe Weiterbildungsmaßnahmen

Wenn das Unternehmen selbst die Weiterbildungsmaßnahme durchführt, wird von *interner Weiterbildung* gesprochen, wenn der Bedarf durch die zeitweilige Entsendung von Mitarbeitern in externe Bildungseinrichtungen gedeckt wird, spricht man von *externer Weiterbildung*. Dazu gehören z. B. private Trainingsinstitute, Weiterbildungsangebote von Wirtschaftsverbänden, der Industrie- und Handelskammern, der Kommunen, der Gewerkschaften usw. Gemäß der oben erwähnten empirischen Untersuchung [100], war der Anteil der Mitarbeiter, ausgedrückt im Prozent der Gesamtmitarbeiterzahl, die externe Schulungsmaßnahmen besuchten, in kleinen Unternehmen 12,7%, in mittleren Unternehmen 3,9% und in großen Unternehmen 2,8%. Das heißt, bei den kleinen Unternehmen werden fast ebensoviele Mitarbeiter extern ausgebildet wie intern, während bei den mittleren und großen Unternehmen die Weiterbildung überwiegend intern durchgeführt wird. Insgesamt entfielen im Gesamtdurchschnitt der Industrie nur 15,4% der Kosten für Personalschulung auf externe und 84,6% auf interne Schulungsmaßnahmen.

8.5 Beförderungs- bzw. Karriereprogramme

In 16 Untersuchungen über die Bedeutung von 16 unterschiedlichen Faktoren für die Einstellung zur Arbeit stand der Faktor Beförderungsmöglichkeit durchschnittlich an dritter Stelle nach dem Faktor Sicherheit und Interesse an der Arbeit selbst. [101]

Beförderungsprogramme finden ihren Niederschlag — soweit sie überhaupt dokumentiert werden — in

- (1) *Nachfolgeplänen*
- (2) *Laufbahnplänen*
- (3) *Laufbahnmodellen.*

8.5.1 Nachfolgepläne

Der *Nachfolgeplan* ist ein spezieller Stellenbesetzungsplan, auf dem neben der Bezeichnung der Position/Stelle, dem Namen des derzeitigen Stelleninhabers und

dem vorgesehenen Zeitpunkt für eine notwendige Nachfolge ein oder mehrere mögliche Nachfolger eingezeichnet werden. Ein Beispiel für einen Nachfolgeplan zeigt die folgende Abbildung.

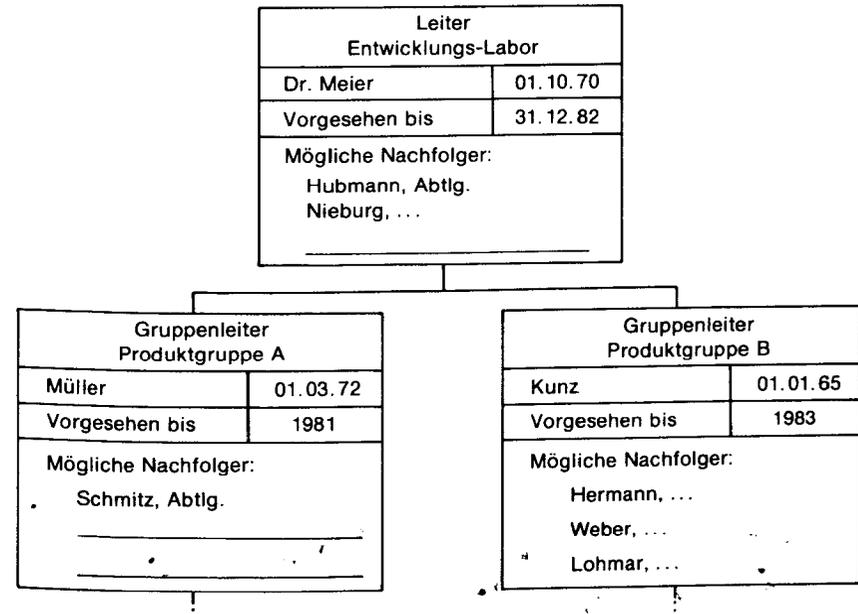


Abbildung 8.1 Beispiel eines Nachfolgeplans

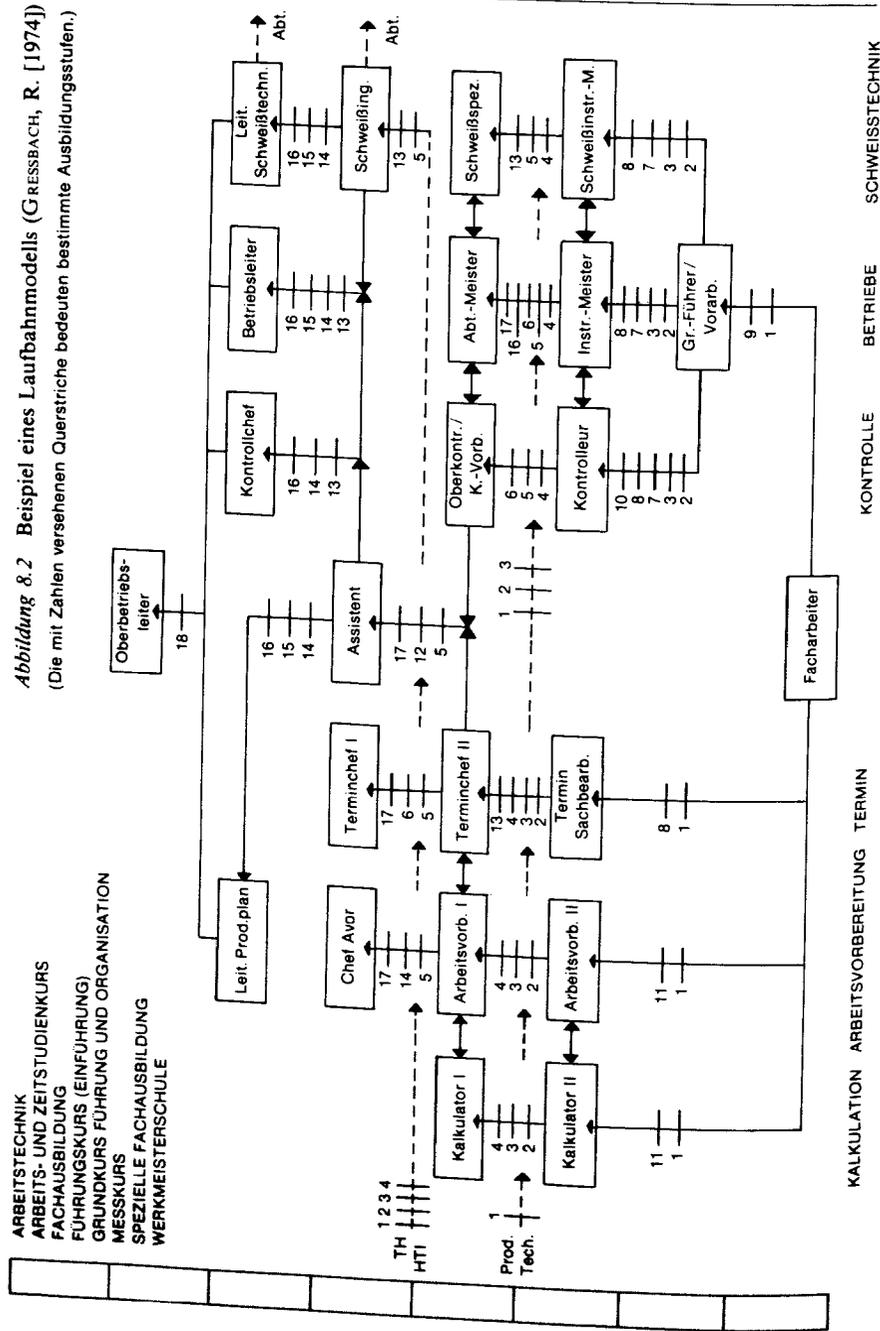
8.5.2 Laufbahnplan

Dieser legt — zumindest in Umrissen — fest, welche Positionen/Stellen der einzelne Mitarbeiter planmäßig innerhalb eines Zeitraums von ein bis fünf Jahren durchlaufen soll. Diese Pläne werden in Abhängigkeit von der Beurteilung des Mitarbeiters und dem jeweiligen Personalbedarfsplan jeweils an die laufende Entwicklung angepaßt.

8.5.3 Laufbahnmodelle

Unter *Laufbahnmodellen* versteht man generell und systematisch festgelegte typische Abfolgen von Funktionen bzw. Stellen, die die Mitarbeiter auf ihrem Weg von den unteren Hierarchiestufen der Organisation in höhere Hierarchiestufen durchlaufen. Das folgende Beispiel stammt aus einem großen Schweizer Unternehmen:

Abbildung 8.2 Beispiel eines Laufbahnmodells (Gressbach, R. [1974])
(Die mit Zahlen versehenen Querstriche bedeuten bestimmte Ausbildungsstufen.)



Kontrollfragen

Zu 8.1:

- Der Begriff Mitarbeiterentwicklung umfaßt unterschiedliche inhaltliche Schwerpunkte (Maßnahmenbündel). Charakterisieren Sie
 - betriebliche Erstausbildung
 - betriebliche Einarbeitungsprogramme
 - betriebliche Weiterbildung
 - Beförderungs- bzw. Karriere-Programme!

Zu 8.2:

- Was bedeutet „duale Berufsausbildung“?
- Die nach dem BBiG erlassenen Ausbildungsordnungen legen fest:
 - das Ausbildungsberufsbild,
 - den Ausbildungsrahmenplan,
 - Prüfungsmodalitäten.
 Kennzeichnen Sie diese drei Bestandteile!

Zu 8.4:

- Nennen und erläutern Sie mindestens je drei Methoden, wie man den vorhandenen Ausbildungsstand (Ausbildungs-Ist) und den notwendigen Ausbildungsstand der Mitarbeiter (Ausbildungs-Soll) erfassen kann!

Zu 8.5:

- Charakterisieren Sie — indem Sie vor allem die Unterschiede deutlich machen —
 - Nachfolgepläne,
 - Laufbahnpläne,
 - Laufbahnmodelle!

Literaturhinweise

Zu 8.1:

- KIRSCH, W., BRUDER, W., GABELE, E. (1976).
GAUGLER, E., KOLVENBACH, H., WEBER, W. (1973).

Zu 8.2:

- BfBW (1978).
PAULIK, H. (1977).

Zu 8.3:

- Deutsches Institut für Betriebswirtschaft e.V. (1965).

Zu 8.4:

ARNDT, H. J., FASSBENDER, S. (1971).

BiBB (1977).

DIRKS, H. (1973).

PAULIK, H. (1977).

Zu 8.5:

VON ECKARDSTEIN, D. (1971).

HOELEMANN, W. (1976).

9 Personalbeschaffung und -auswahl

9.1 Personalbeschaffung

9.1.1 Kriterien für die Wahl des angemessenen Beschaffungsweges

- Die *Zielgruppen* sollen *anforderungs- und arbeitsmarktgerecht* gebildet werden, d. h., daß z. B. Bauhilfsarbeiter auf andere Weise „beschafft“ werden müssen als Entwicklungskemiker, und daß in Zeiten eines Überangebots von Arbeitsplätzen andere Methoden notwendig sind als in Zeiten wirtschaftlicher Rezession, verbunden mit Arbeitslosigkeit.
- Der Beschaffungsweg sollte den angemessenen „*Kommunikationsmix*“ [102] zulassen. Der Kommunikationsmix besteht aus
 - **Information:** z. B. über das Unternehmen selbst, die Position, die Anforderungen an die Bewerber, das Leistungsangebot, die Bewerbungsmodalitäten;
 - **Akquisition:** Es sollen möglichst viele potentielle Bewerber angesprochen werden;
 - **Selektion:** Es sollen nur die potentiell geeigneten Bewerber angesprochen werden und
 - **Aktion:** Welche Maßnahmen werden von dem Bewerber verlangt, damit es zur Kontaktaufnahme bzw. zur Einstellung kommt.

9.1.2 Beschaffungswege

Stellenanzeigen in Tageszeitungen, Fachzeitschriften u. a. haben als Beschaffungsweg in der Bundesrepublik Deutschland die größte Bedeutung. Die Stellenanzeigen werden entweder als sog. **Stellenangebote** von den Unternehmen oder als sog. **Stellengesuche** von den Bewerbern aufgegeben. Gemäß einer Befragung von Unternehmensleitungen [103] werteten 71,9 % Stellengesuche aus, wenn es um Angestellte ging, 28,9 % waren es im Falle von gewerblichen Arbeitnehmern.

Weitere wichtige Beschaffungswege sind:

Öffentliche und private Vermittlungsbüros: Die Bundesanstalt für Arbeit hat ein gesetzliches Vermittlungsmonopol; gewisse Ausnahmen sind nur bei „Führungspersonal“ im Rahmen von Beratungsverträgen möglich: Hier können private Personalberater tätig werden;

direkte Einstellungen am Fabrikator;

Empfehlungen durch Mitarbeiter (Verwandte, Bekannte usw.);

Anwerbung bei Ausbildungsinstituten (Hochschulen u. a.) und *mittel- bis langfristige Imägewerbung*, wie z. B. Betriebsbesichtigungen, Kontaktseminare, Werbebroschüren usw.

9.2 Personalauswahl

9.2.1 Allgemeine Gütekriterien für Auswahlmethoden

Ziel aller Auswahlmethoden ist es, den „geeignetsten“ Bewerber aus mehreren Bewerbern auszuwählen. Diesem Vorhaben liegen folgende *Annahmen/Voraussetzungen* zugrunde:

- Die Stellen haben unterschiedliche Anforderungen
- Diese Anforderungen sind in irgendeiner Weise meßbar, katalogisierbar
- Verschiedene Bewerber haben unterschiedliche Eignungen für diese Stellen
- Diese Eignungen sind irgendwie meßbar
- Es gibt bestimmte Eignungskombinationen, die den Anforderungen der jeweiligen Stelle besser entsprechen als andere
- Je besser Fähigkeits- und Anforderungsprofil (= Eignung) einander entsprechen, desto günstiger wird das Ergebnis sein, etwa ausgedrückt in Leistungs- und Zufriedenheitsmeßziffern.

Verschiedene Auswahlmethoden stellen also verschiedene Meßinstrumente dar, die angewendet werden, um den geeignetsten Bewerber „herauszufischen“. Die Güte dieser Meßinstrumente wird mit Hilfe der folgenden Gütekriterien gekennzeichnet:

9.2.1.1 Validität (Gültigkeit)

Sie mißt die Beziehung, ausgedrückt in einem Korrelationskoeffizienten, zwischen der eigentlichen Meßgröße (**Kriterium**) und der Hilfsmeßgröße (**Prädiktor**).

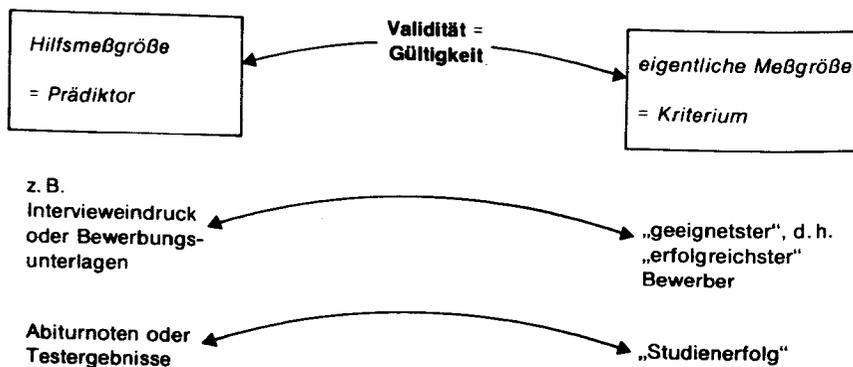


Abbildung 9.1 Das Gütemaß Validität (Gültigkeit)

Der Korrelationskoeffizient kann Werte zwischen +1 und -1 annehmen. Je näher der Wert bei 1 liegt, desto enger ist die Beziehung, d. h. desto stärker determiniert die Hilfsmeßgröße die eigentliche Meßgröße.

Man unterscheidet 4 Arten von Validität:

Prädiktive Validität

Hier handelt es sich um eine Art **Längsschnittuntersuchung**. Nachdem der Prädiktor, z. B. ein Test, entwickelt worden ist, werden die Bewerber damit „gemessen“. Unabhängig von dem Ergebnis dieser Messung müßten alle Bewerber eingestellt und nach einer bestimmten Zeitspanne die eigentliche Meßgröße, das Kriterium, gemessen werden. Kriterien könnten z. B. sein: die Schnelligkeit und Anzahl der Beförderungen der Bewerber, die Einkommensentwicklung, Beurteilungen durch die Vorgesetzten usw. Die Korrelation zwischen Prädiktor und Kriterium, in unserem Beispiel also zwischen Test und beispielsweise Beurteilung durch die Vorgesetzten, ist eine Meßzahl für die prädiktive Validität (vorhergesagte Gültigkeit).

Konkurrenz-Validität (Vergleichsgültigkeit)

Dieses Verfahren zur Gültigkeitsbestimmung wird in der Praxis — für den Fall, daß überhaupt die Gültigkeit der Ausleseverfahren festgestellt werden soll — am meisten angewendet. Die Korrelation zwischen Prädiktor und Kriterium wird ermittelt, indem man bei den Prädiktor- und Kriteriumsmessungen nicht jeweils dieselben Personen (Stichproben) heranzieht, sondern vergleichbare Gruppen. Werden z. B. in einem Unternehmen ein bestimmter Bewerberaussetest als Prädiktor und die Beurteilung durch die Vorgesetzten als Kriterium verwendet, so ermittelt man die Validität dadurch, daß man die bereits in dem Unternehmen angestellten Mitarbeiter testet und diese Ergebnisse mit dem Kriterium korreliert. Das Testverfahren selbst (der Prädiktor) wird aber später auf alle Bewerber angewendet. Dieses Verfahren enthält deshalb auch einige Fehlermöglichkeiten: die bereits in dem Unternehmen befindlichen Mitarbeiter stellen schon eine Vorauswahl dar. Die Möglichkeit, daß gerade solche Bewerber sich später in dem Unternehmen als besonders erfolgreich erwiesen hätten, die bei dem Bewerbungsverfahren ausgeschieden werden, kann mit diesem Verfahren nicht ausgeschlossen werden.

Außerdem haben die Mitarbeiter im Unternehmen schon Erfahrungen erworben, so daß nicht deren Eignung, sondern deren Erfahrung getestet wird.

Konstrukt- oder synthetische Validität

Jeder der Prädiktoren wird nicht an einem kombinierten Kriterium (z. B. Studienerfolg) validiert, sondern an einzelnen Elementen dieses Kriteriums (z. B. Note der Diplomarbeit, Zwischenprüfungsergebnisse, Studiendauer, Abschlußnote usw.). Die einzelnen Elemente werden — je nach ihrer Bedeutung für das Gesamtkriterium — gewichtet und daraus eine Gesamtvalidität synthetisch errechnet („konstruiert“).

Kreuzvalidierung

Damit meint man die erneute Bestimmung der Gültigkeit (des Validitätskoeffizienten) in einer zweiten vergleichbaren Stichprobe.

9.2.1.2 Zuverlässigkeit

Eine Auswahlmethode ist nur dann zuverlässig, wenn verschiedene Messungen, die mit demselben Verfahren an denselben oder vergleichbaren Personen vorgenommen wurden, zu denselben oder ähnlichen Ergebnissen kommen.

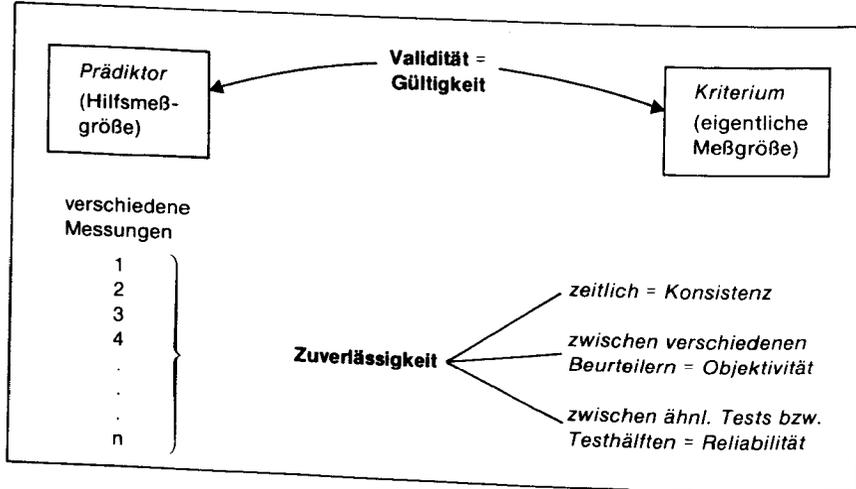


Abbildung 9.2 Das Gütemaß Zuverlässigkeit (Konsistenz, Objektivität, Reliabilität)

Ein Ausleseverfahren ist also dann zeitlich zuverlässig (konsistent), wenn Messungen zu verschiedenen Zeitpunkten zu denselben oder ähnlichen Ergebnissen kommen; es ist objektiv, wenn verschiedene Beurteiler, die dasselbe Meßverfahren anwenden, zu denselben oder ähnlichen Ergebnissen kommen; Reliabilität ist gegeben, wenn ähnliche Meßverfahren, z. B. Tests bzw. Testhälften, zu denselben bzw. ähnlichen Ergebnissen kommen.

9.2.1.3 Streuung bzw. Diskriminierung

Die Auswahl-Meßergebnisse sollen breit und symmetrisch streuen. Oder anders ausgedrückt: Ein Auswahlverfahren, das bei allen Bewerbern zu ganz ähnlichen Ergebnissen kommt, ist wertlos. Man möchte ja gerade unterschiedliche Eignungen der Bewerber mit Hilfe des Auswahlverfahrens herauskristallisieren. Diskriminierende Ergebnisse sind also erwünscht.

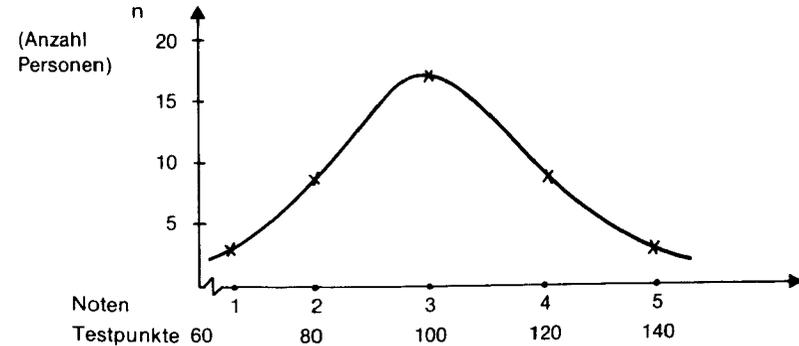


Abbildung 9.3 Breite und symmetrische Streuung der Meßergebnisse

9.2.2 Einige in der Praxis häufig angewendete Auswahlmethoden

Bei einer Befragung von 120 Unternehmensleitungen in den Jahren 1973/74, die allerdings nur für Großbetriebe über 1000 Mitarbeiter als repräsentativ gelten kann, sollten aus 9 vorgegebenen Auswahlmethoden die 3 wesentlichsten und die

Die Methoden	waren wesentlich für die MA-Gruppen	in % der Antw.	waren unwesentlich	in % der Antw.
Interview, Einstellungsgespräch	Angest. insg. Gewerbliche	90 64		
Praxiszeugnisse	Angest. insg. Gewerbliche	81 68		
Lebenslauf	Angest. insg.	65	Gewerbliche	11
Ausbildungszeugnisse	alle Gruppen	60		
Schulzeugnisse	Angest. insg. Gewerbliche	38 24	alle Gruppen	23
Gutachten, Referenzen	leitende Angest.	36	leitende Angest. übrige Gruppen	20 30
Arbeitstests/ Arbeitsproben	Gewerbliche	17	Gewerbliche Angest. insg.	12 30
Graphologische Gutachten	leitende Angest.	16	leitende Angest. übrige Gruppen	46 51
psychologische Tests	—	—	alle Gruppen	36

Abbildung 9.4 Bedeutung von Auswahlmethoden aus der Sicht von Unternehmensleitungen (BISANI, F. [1976]).

3 unwesentlichsten ausgewählt werden, getrennt nach den 4 Mitarbeitergruppen Gewerbliche, Tarifangestellte, außertariflich Angestellte, Leitende Angestellte. Die Ergebnisse lassen sich wie in Abb. 9.4 darstellen (in die Übersicht aufgenommen wurden nur Nennungen über 10 %).

9.2.2.1 Bewerbungsunterlagen

Die „vollständigen Bewerbungsunterlagen“, wie sie oft in den Stellenangeboten gefordert werden, bestehen aus

- *Anschreiben*,
- *Lebenslauf* und
- *Zeugnissen*, getrennt nach Schul- und Arbeitszeugnissen.

Diese Bewerbungsunterlagen liefern vor allem biographische Daten und dienen meist als Maßstab für eine erste Vorauswahl. Diese erfolgt allerdings recht willkürlich und bietet zahlreiche Fehlermöglichkeiten. Gültigkeits- und Zuverlässigkeitsmaße werden in der Regel überhaupt nicht ermittelt.

Merkmale des Bewerbungsbogens	Prozentanteil der		Gewicht der Antworten
	kurz bleibenden Gruppe	lange bleibenden Gruppe	
Wohnort			
innerhalb der Stadt	39	62	+2
entfernte Vororte	50	36	-2
Alter			
unter 20 Jahren	35	8	-3
21—25 Jahre	38	32	-1
26—30 Jahre	8	2	-1
31—35 Jahre	7	10	0
36 Jahre und älter	11	48	+3
Vorheriges Einkommen			
unter 2000 \$	31	30	0
2000—3000 \$	41	38	0
3000—4000 \$	13	12	0
über 4000 \$	4	4	0
Alter der Kinder			
im Vorschulalter	12	4	-3
Volksschulalter	53	33	-3
Oberschule oder älter	35	63	+3

Abbildung 9.5 Gewichtung von Antworten in einem Bewerbungsbogen (ANASTASI [1973], S. 124).

Einige Unternehmen senden den Bewerbern *Bewerbungsformulare* zu (vgl. das Muster im Anhang!). Der Vorteil liegt darin, daß allen Bewerbern die gleichen Fragen vorgelegt werden und damit eine größere Gleichförmigkeit und Vergleichbarkeit der Daten über verschiedene Bewerber möglich wird.

Man kann die Daten der Bewerbungsformulare (sie dienen damit als Prädiktor) in Beziehung setzen zu bestimmten Kriterien (z. B. Beurteilung durch die Vorgesetzten oder Verweildauer im Betrieb) und die Daten entsprechend dieser Beziehung gewichten. Systematische Auswertungen mögen z. B. ergeben haben, daß solche Bewerber, die sich während ihres Studiums in politischen Parteien, Vereinen o. ä. aktiv gezeigt haben, später von ihren Vorgesetzten im Durchschnitt besser beurteilt werden als weniger aktive Bewerber. Würde im Bewerbungsbogen auf die Frage: „Haben Sie während des Studiums in der studentischen Selbstverwaltung, in Kommissionen oder sonstigen studentischen Gruppen mitgewirkt?“ mit ja geantwortet, so würde man diese Antwort positiv gewichten.

Die Merkmale des Bewerbungsbogens zeigen Beziehungen zur Fluktuation.

9.2.2.2 Interview (Vorstellungsgespräch)

Das Gespräch zwischen Bewerber und Firmenvertretern ist die am meisten angewendete Auswahlmethode.

Man unterscheidet das *freie*, das *strukturierte* und das *standardisierte Interview*. Beim *freien Interview* sind Gesprächsinhalt und Ablauf nicht vorgegeben, der Interviewer kann sich jeweils flexibel dem Gesprächspartner und der jeweiligen Situation anpassen. Beim *strukturierten Interview* ist lediglich ein bestimmter Rahmen, z. B. in Form von Kernfragen, die in jedem Fall gestellt werden sollte, gegeben, im übrigen gibt es Freiheitsspielräume für die Gestaltung des Interviews. Das *standardisierte Interview* läuft in einer vorher genau festgelegten Form ab, die Antworten können deshalb auch anhand von bestimmten Standards ausgewertet werden. In der Praxis wird das Vorstellungsgespräch meist in Form eines freien oder eines strukturierten Interviews durchgeführt.

Im Verlauf des Gesprächs erhält der Interviewer vor allem folgende Informationen über den Bewerber:

- eine *Verhaltensstichprobe*: Stimme, Sprachgebrauch, allgemeines Erscheinungsbild, Nervosität, Ausgeglichenheit usw., eben einen „ersten Eindruck“.
- *biographische Daten*: Die Lebensgeschichte liefert weitere Hinweise für die evtl. Eignung des Bewerbers.
- *Fachwissen*: Fachliche Fragen sollen Aufschluß über die fachliche Eignung des Kandidaten geben.

Die Auswertung der Informationen, die man im Interview bzw. im Vorstellungsgespräch gewinnt, bergen eine ganze Anzahl von *Fehlerquellen*: [104]

Das Gespräch ist ein lebendiger Prozeß, wobei sich Interviewer und Interviewter gegenseitig beeinflussen. Dies betrifft sowohl die Fragen als auch die Antworten sowie deren Bewertung. Die Antworten werden insbesondere beeinflusst von

- *allgemeinen gesellschaftlichen Normen:* Auf die Frage: „Haben Sie im letzten Jahr einmal geweint?“ werden vermutlich viele Bewerber mit Nein antworten, weil „Weichheit“ keine gesellschaftlich anerkannte Norm ist, und nicht etwa deshalb, weil dies bei dem Bewerber tatsächlich zutrifft.
- *gruppenspezifischen Normen:* z. B. wird Sorgfalt bzw. Unordentlichkeit in kreativen Teams einer Werbeagentur anders bewertet werden als in einem Bankinstitut oder in der Revisionsabteilung, was der Bewerber berücksichtigen wird.
- *interviewspezifischen Normen:* z. B. beeinflusst die Art der Fragestellung, die Reihenfolge der Frage oder die Person des Interviewers selbst die Antworten. Zum Beispiel wurden in den USA schwarze Armeeangehörige befragt, ob die Armee zu Schwarzen ungerecht sei. Diese Frage beantworteten 35 % mit Ja, wenn der Fragesteller selbst ein Schwarzer war; war der Fragesteller ein Weißer, antworteten nur 11 % mit Ja. [105]

9.2.2.3 Tests

Nach den zu testenden Eigenschaften unterscheidet man in *Intelligenz-, Fertigkeiten-, Leistungs- und Persönlichkeitstests.*

Bei den **Intelligenztests** wird die Fähigkeit gemessen, bestimmte geistige Anfangsleistungen zu erbringen. Dabei unterscheidet man verschiedene Arten von „Intelligenz“:

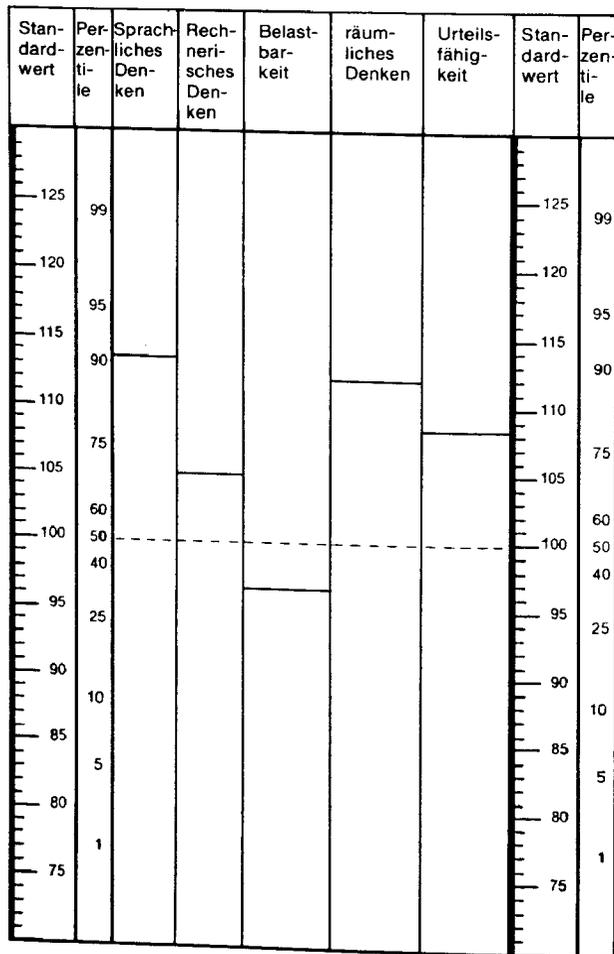
Beispiel 9.1 Aufgaben zur Messung verschiedener Intelligenzarten

Intelligenzarten	Beispiele aus Tests
verbales Verständnis	... verhält sich zu Nacht wie Frühstück zu ... 1. fließen 2. sanft 3. Abendbrot 4. Tür A einschließen B Morgen C genießen D Ecke

Intelligenzarten	Beispiele aus Tests
Rechenfähigkeit	„In 2 Kisten sind 43 Gläser verpackt. In einer Kiste sind 9 Gläser mehr als in der anderen. Wie viele Gläser sind in der größeren Kiste?“
quantitatives Denken	Setzen Sie die fehlenden Zahlen ein <div style="display: flex; flex-wrap: wrap; gap: 10px;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px 10px;">16</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px 10px;">15</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px 10px;">17</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px 10px;">14</div> <div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></div> </div> <div style="display: flex; flex-wrap: wrap; gap: 10px; margin-top: 5px;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px 10px;">32</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px 10px;">33</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px 10px;">31</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px 10px;">34</div> <div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></div> </div>
Wahrnehmungsschnelligkeit	„Mache ein Kreuz auf die Mittellinie, wenn die Zahlen- oder Wortpaare genau gleich sind.“ 66273894 — 66273984 527384578 — 527384578 Neue Züricher Zeitung — Neue Züricher Zeitung Baden-Württemberg — Baden-Württemberg
Räumliches Sehen	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="text-align: center;"> <p>5</p> </div> <div style="text-align: center;"> <p>7</p> </div> </div> <p>Bei jeder Aufgabe soll die Figur angekreuzt werden, die entsteht, wenn man die beiden Teile im ersten Feld zusammensetzt.</p>

Die erreichten Testwerte können ausgedrückt werden in Form von

Intelligenzquotient = IQ	Standardwerten	Perzentilen
$\frac{\text{Intelligenzalter}}{\text{biologisches Alter}} \times 100$	relative Position des Individuums ausgedrückt in Standardabweichungen vom Mittelwert der Bezugsgruppe $SD = \sqrt{\frac{(x_i - \bar{x})^2}{n-1}}$	Umrechnung der Standardwerte in Prozentanteile: Wieviel % der Bezugsgruppe liegen über oder unter dem Wert, den das Individuum erreicht hat



Die Perzentil-Skala entspricht gleichen Abständen in der Normalverteilung

Abbildung 9.6 Darstellung von Testergebnissen mit Hilfe von Standardwerten und Perzentilen

Die *Fertigkeitentests* sollen die Auswirkungen von Lernerfahrungen unter relativ unkontrollierten und unbekanntem Bedingungen messen.

Beispiele:

Der *Drahtbiegetest*, bei dem aus einem Stück Draht bestimmte vorgegebene Figuren zu biegen sind, soll z. B. die manuelle Geschicklichkeit messen. Zu den *Fertigkeitentests* gehören auch *Seh- und Hörtests* oder die sog. *Postkorb-Methode*, bei der der Bewerber innerhalb einer vorge-

gebenen Zeit einen Postkorb voller Notizen, Akten, Briefe, Tabellen usw., wie er etwa dem Eingangspostkorb einer Führungskraft entspricht, bearbeiten muß, indem er jeweils auf den Schriftstücken vermerkt, was zu tun ist.

Leistungstests messen die Auswirkungen von Lernerfahrungen unter — zumindest teilweise — bekannten und kontrollierten Bedingungen.

Typische Beispiele dafür sind Schultests, Abschlußprüfungen usw.

Zu den *Persönlichkeitstests* gehören z. B. *Interessentests*, bei denen die Vorlieben oder Abneigungen für eine Vielzahl von Tätigkeiten, Gegenständen, Personen usw. angekreuzt werden sollen. Grundlage für diese Tests ist die empirisch nachgewiesene Tatsache, daß Personen eines bestimmten Berufsbereichs zu gemeinsamen Interessen neigen. Das heißt, bestimmte Interessen können Hinweise auf zukünftige Bewährung in einem Beruf geben.

Andere *Persönlichkeitstests* versuchen Aufschluß über Eigenschaften, Einstellungen, den Charakter der jeweiligen Testperson zu geben. Unter anderem werden hier auch sog. *projektive Verfahren* angewendet, bei dem der Bewerber, indem er ein ihm vorgelegtes Bild zu interpretieren hat, seine eigentliche Persönlichkeit in das ihm vorgelegte Bild hineininterpretiert.

9.2.2.4 Gruppenauswahlmethoden

In der Bundesrepublik Deutschland werden z. B. die folgenden Gruppenauswahlmethoden angewendet:

Die sog. *fürherlose Gruppendiskussion*: Eine Gruppe von Bewerbern der engeren Wahl wird aufgefordert, ein allgemein interessierendes bzw. ein fachliches Thema in einer vorgegebenen Zeit zu diskutieren. Während der Diskussion beobachten mehrere Beobachter die Diskussionsteilnehmer bezüglich verschiedener Kriterien, wie z. B. Sachbezogenheit, Dominanzstreben, kreative Beiträge usw.

Bei dem sog. *Assessment-Center* wird die Bewerbergruppe, meist über einen Zeitraum von einigen Tagen, von mehreren Firmenvertretern beobachtet, wie sie sich bei der Lösung bestimmter vorgegebener Probleme verhalten. Die vorgegebenen Probleme sind dabei möglichst der späteren betrieblichen Praxis angenähert; beliebt sind z. B. *Unternehmensplanspiele*, bei denen verschiedene Gruppen jeweils verschiedene Unternehmen simulieren, die auf einem gemeinsamen Markt gegeneinander konkurrieren. Es geht darum, unternehmerische Entscheidungen so zu treffen, daß man sich im Vergleich zu den anderen Gruppen möglichst gut im Markt behauptet.

9.3 Vorschriften des Betriebsverfassungsgesetzes bezüglich der Personalauswahl

§ 92 Betriebsverfassungsgesetz:

Der Betriebsrat ist über den gegenwärtigen und zukünftigen *Personalbedarf* sowie über die *sich daraus ergebenden personellen Maßnahmen* anhand von Unterlagen rechtzeitig und umfassend zu *unterrichten*. Über Art und Umfang der erforderlichen Maßnahmen ist mit dem Betriebsrat zu *beraten*.

§ 93 Betriebsverfassungsgesetz:

Der Betriebsrat kann verlangen, daß *Arbeitsplätze innerhalb des Betriebes ausgeschrieben* werden.

§ 94 Betriebsverfassungsgesetz:

Personalfragebögen bedürfen der *Zustimmung* des Betriebsrates; dieses gilt auch für die *Aufstellung allgemeiner Beurteilungsgrundsätze* (ob darunter auch die Auswahlgrundsätze bei Erstbewerbern fallen, ist nicht abschließend geklärt).

§ 95 Betriebsverfassungsgesetz:

Richtlinien über die personelle Auswahl bei Einstellungen bedürfen der *Zustimmung* des Betriebsrates. Bei Betrieben mit mehr als 1000 Arbeitnehmern kann der Betriebsrat die Aufstellung solcher Richtlinien verlangen (**Initiativrecht**), soweit sie die zu beachtenden fachlichen und persönlichen Voraussetzungen und soziale Gesichtspunkte beinhalten.

§ 99 Betriebsverfassungsgesetz:

Der Betriebsrat kann die Zustimmung verweigern, wenn eine personelle Einzelmaßnahme gegen Auswahlrichtlinien verstößt.

Kontrollfragen

Zu 9.1:

1. Der „Kommunikationsmix“ eines Personalbeschaffungsweges enthält die Elemente: Information, Akquisition, Selektion, Aktion. Schauen Sie sich eine Personalanzeige — möglichst in einer überregionalen Tageszeitung, z. B. Wochenendausgaben der FAZ, Süddeutsche Zeitung, Die Welt — an und bestimmen Sie dazu beispielhaft die einzelnen Elemente!
2. Beurteilen Sie bei 3 weiteren Stellenanzeigen Ihrer Wahl, ob die Zielgruppe anforderungs- und arbeitsmarktgerecht gebildet wurde. Bitte begründen Sie!
3. Charakterisieren Sie 5 verschiedene Wege der Personalbeschaffung!
4. Dürfen Personalberater Stellen vermitteln?

Zu 9.2:

5. Erklären Sie anhand der folgenden Situation die Begriffe Kriterium, Prädiktor, Validität, Zuverlässigkeit, Konsistenz, Objektivität, Reliabilität:
Ein Unternehmen möchte nur die „besten“ Auszubildenden für eine Lehre zum Industriekaufmann einstellen. Um diese herauszufiltern, müssen die „Azubis“ einen Aufsatz schreiben und Rechenaufgaben lösen. Diese Arbeiten werden dann von den drei Ausbildern des Unternehmens unabhängig voneinander bewertet.
6. Aus welchen drei Bestandteilen bestehen normalerweise „vollständige Bewerbungsunterlagen“?
7. Das Einstellungsgespräch ist die am häufigsten angewendete Auswahlmethode. Wie schätzen Sie diese hinsichtlich Gültigkeit (Validität) und Zuverlässigkeit ein? Begründen Sie bitte Ihre Antwort!
8. Die Antworten des Interviewten werden von
 - allgemeinen gesellschaftlichen,
 - gruppenspezifischen und
 - interviewspezifischen Normen beeinflusst.Erläutern Sie das am praktischen Beispiel!
9. Welche verschiedenen Arten von „Intelligenz“ können bei Intelligenz-Test-Batterien gemessen werden? Nennen Sie mindestens vier!
10. Angenommen, Sie haben bei einem Intelligenztest einen Perzentilwert von 80 erzielt. Wie ist dieser zu interpretieren?
11. Geben Sie je ein Beispiel eines Fertigkeitstests und eines Leistungstests. Wie unterscheiden sich beide Testarten grundsätzlich?
12. Beschreiben Sie eine sog. Gruppenauswahlmethode!

Zu 9.3:

13. Welche Mitwirkungsmöglichkeiten hat der Betriebsrat bezüglich
- innerbetrieblichen Stellenausschreibungen,
 - Personalfragebögen,
 - Auswahlrichtlinien?

Literaturhinweise

Zu 9.1:

GAUGLER, E. (1974), Kap. 6.
WUNDERER, R. (1975b).

Zu 9.2:

ANASTASI, A. (1973), Kap. 2, S. 29—98 u. 126—134.
ATTESLANDER, P., KNEUBÜHLER, H.-U. (1975).
BARTÖLKE, K. (1973).
KÖRSCHGEN, W. (1976).
PILLAT, R. (1973).
RASCHKE, H. (1977).

10 Die Mitarbeiterbeurteilung

In drei empirischen Untersuchungen [106] aus den Jahren 1974, 1975 und 1976 zeigte sich ziemlich übereinstimmend, daß gut 50% der Großunternehmen mit mehr als 1000 Beschäftigten ihre Mitarbeiter periodisch beurteilen.

(Angaben in Prozent der Betriebe):

	AT-Ange- stellte	sonstige Angestellte
Gesamte Wirtschaft	23,9	30,9
davon Wirtschaftszweige:		
Energie, Wasser, Bergbau	23,8	39,9
Verarbeitendes Gewerbe	24,6	32,5
Baugewerbe	16,8	23,5
Handel		
Verkehr, Nachrichtenübermittlung	21,0	29,1
Kreditinstitute, Versicherungen	45,5	61,1
Dienstleistungen, freie Berufe	18,5	22,9
davon Größenklassen: (von ... bis unter ... Beschäftigte)		
1— 10	9,3	9,3
10— 50	3,6	7,5
50— 200	20,4	26,3
500—1000	42,8	57,9
1000—2000	45,4	60,6
2000—5000	58,0	74,4
5000 und mehr	53,3	64,9

Abbildung 10.1 Verbreitung von Mitarbeiterbeurteilungssystemen (GAUGLER, E. u. a. [1978], S. 101)

Folgende Fragen sollen anschließend beantwortet werden und bestimmen daher auch die Gliederung der Ausführungen:

1. *Warum* werden Mitarbeiter beurteilt?

Diese Frage betrifft die Ziele von Mitarbeiterbeurteilungssystemen. Die Antwort auf diese Kernfrage beeinflußt die Beantwortung der nachfolgenden Fragen:

2. *Was* wird beurteilt?

Sollen z. B. nur Ergebnisse, etwa gemessen an Leistungsstandards, oder sollen auch Verhaltensweisen beurteilt werden?

3. *Wie wird beurteilt?*
Welche Methoden und Verfahren stehen zur Verfügung bzw. werden angewandt, und welche Vor- und Nachteile haben sie?
4. *Wer beurteilt wen?*
Werden z. B. alle Mitarbeiter oder nur bestimmte Mitarbeitergruppen beurteilt? Beurteilen immer die Vorgesetzten ihre Untergebenen, oder gibt es andere Formen und — wenn ja — aus welchen Gründen?

10.1 Ziele/Zwecke der Mitarbeiterbeurteilung

Im Abschnitt über die Entgeltpolitik habe ich dargestellt, daß man außer dem „anforderungsgerechten“ Entgelt auch ein „leistungsgerechtes“ oder ein „verhaltensgerechtes“ Entgelt anstreben kann.

Viele Mitarbeiterbeurteilungsverfahren werden u. a. als Hilfsmittel für den Zweck einer leistungs- bzw. verhaltensgerechten Vergütung (Entlohnung) eingesetzt.

Die periodisch und einigermaßen systematisch durchgeführte Mitarbeiterbeurteilung ist aber auch *Informationsgrundlage für die notwendigen Maßnahmen und deren Erfolgsmessung (Evaluierung) im Rahmen der Personalentwicklung*: Sie gibt Hinweise über den individuellen und gesamtbetrieblichen Bildungsbedarf sowie über Entwicklungsmöglichkeiten einzelner Mitarbeiter, bezogen auf die individuelle Laufbahnplanung (sog. Potentialbeurteilung).

Damit wird schon ein dritter möglicher Zweckbereich von Beurteilungssystemen angesprochen: der Personaleinsatz. Die Mitarbeiterbeurteilungen können *Grundlage für Beförderungen, Versetzungen und Entlassungen* sein.

Diese bisher genannten drei Zielsetzungen werden auch als *administrative Ziele* der Mitarbeiterbeurteilung bezeichnet.

Darüber hinaus werden noch die Motivation der Mitarbeiter sowie allgemein eine bessere Information der Mitarbeiter bzw. eine *bessere Kommunikation* zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten als Ziele genannt:

Eine *Leistungsmotivation* ergibt sich schon dann, wenn die Vergütung und/oder die Beförderung von dem Ergebnis der Beurteilung beeinflusst werden. Aber zum Beispiel auch durch die im Beurteilungsgespräch ausgedrückte Anerkennung der Leistung und durch „sachliche Kritik“ erwartet man häufig eine Motivation der Mitarbeiter zu weiterer Leistung für das Unternehmen.

Eine periodische Mitarbeiterbeurteilung kann auch das Ziel verfolgen, durch die erzwungene Offenlegung von anderenfalls im verborgenen vorgenommenen, stillschweigenden Beurteilungen dem Mitarbeiter die gewünschte und notwendige Rückmeldung (Feed-back) darüber zu geben, wie er eingeschätzt wird.

Zusammenfassend:

Mitarbeiterbeurteilungssysteme können für die folgenden Zwecke — einzeln oder kombiniert — geschaffen sein:

- Grundlage für die Entgeltfindung („leistungs-“ bzw. „verhaltensgerechtes“ Entgelt)
 - Grundlage für Personalentwicklungsmaßnahmen (Hilfsmittel für Bildungsbedarfsfeststellung und für Laufbahnplanung)
 - Grundlage für den Personaleinsatz (Beförderungen, Versetzungen, Entlassungen)
 - Leistungsmotivation
 - Information der Mitarbeiter und bessere Kommunikation zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern
- } administrative Ziele

Bei 102 Beurteilungsverfahren aus 82 Organisationen [107] wurden folgende Zwecke angegeben:

Zwecke	Zahl der Nennungen
Personaleinsatz	54
Verbesserung des Vorgesetzten-Mitarbeiter-Verhältnisses	51
Leistungsvergütung	46
Förderung/Schulung	43
Motivierung	35

Abbildung 10.2 Zwecke von MA-Beurteilungen

10.2 Gegenstand der Mitarbeiterbeurteilung

Ich sagte schon, daß die Antwort auf diese Frage von den Zielen/Zwecken der Beurteilungssysteme abhängt.

- Grundsätzlich kann man unterscheiden in
- die Beurteilung von — evtl. quantifizierten — *Arbeitsergebnissen* (was hat der Beurteilte geleistet?) und
 - die Beurteilung des *Arbeitsverhaltens* (wie hat der Beurteilte seine Leistung erbracht?).

Außerdem kann sich die Beurteilung prinzipiell auf die *Vergangenheit*, etwa das zurückliegende Jahr, oder auf die *Zukunft* im Sinne einer sog. „*Potential-Beurteilung*“, etwa für die nächsten 5 Jahre, beziehen.

In vielen Beurteilungssystemen werden sämtliche hier angesprochenen Möglichkeiten kombiniert: Der Beurteilte wird etwa anhand seiner im Rahmen von MbO

(vgl. Abschn. 4.4.2) vereinbarten Ziele oder anhand von vorher festgelegten Leistungsstandards* beurteilt (was hat er geleistet?), außerdem werden bestimmte Verhaltensmerkmale (z. B. Einsatzbereitschaft, Teamgeist u. a.) eingeschätzt, d. h. es wird auch beurteilt, wie er diese Leistung erbracht hat. Zusätzlich kann eine Potentialbeurteilung etwa in der Form stattfinden, daß festgelegt wird, für welche Karrierestufen oder für welche höheren Gehaltsklassen der Beurteilte in den nächsten 5 Jahren für geeignet gehalten wird.

Die schon erwähnte empirische Untersuchung [108] ergab, daß insgesamt 618 verschiedene Beurteilungsmerkmale benutzt wurden, wobei auf die folgenden Kategorien die größte Zahl der beurteilten Merkmale fielen:

- Zusammenarbeit (64 beurteilte Merkmale)
- Einsatz, Fleiß (58 beurteilte Merkmale)
- Fachwissen, Fachkönnen, Fähigkeiten (57 beurteilte Merkmale)
- Qualität der Arbeit (54 beurteilte Merkmale)
- Ausdauer, Belastbarkeit (57 beurteilte Merkmale).

Nachfolgend die bei den verschiedenen Beurteilungskategorien am häufigsten verwendeten Merkmale:

Beurteilungskategorie	am häufigsten verwendete Merkmale
Leistungsergebnis	Arbeitsgüte, Arbeitstempo, Arbeitsmenge
Führungsverhalten	Delegation, Förderung der Mitarbeiter, Führungsverhalten
allgemeines Verhalten	Zusammenarbeit, Belastbarkeit, Zuverlässigkeit
angewandte Qualifikation	Fachkenntnisse, Fachkönnen, Fachwissen
Potential	Urteilsfähigkeit, Durchsetzungsvermögen, Dispositionsfähigkeit
Persönlichkeit	Initiative, Auffassungsgabe, Kontaktfähigkeit

Abbildung 10.3 Beurteilungskategorien und die dort jeweils am häufigsten verwendeten Merkmale (GAUGLER, E. u. a. [1978])

Im Durchschnitt wurden pro Beurteilungssystem 12 Beurteilungsmerkmale verwendet.

* vgl. dazu das Beispiel im Anhang!

10.3 Beurteilungsmethoden

GAUGLER u. a. (1978) haben die in Literatur und Praxis vorhandenen Beurteilungsmethoden zusammengestellt. In enger Anlehnung daran können diese wie folgt gruppiert werden:

1. Beurteilung nach Leistungsstandards
2. freie Merkmalsbeurteilung
3. Rangordnungsverfahren
4. Beurteilung durch Kennzeichnung vorgegebener Aussagenpaare bzw. Aussagenlisten
5. Beurteilung nach der Methode der kritischen Vorfälle
6. Beurteilung durch Einstufung.

10.3.1 Beurteilung nach Leistungsstandards

Grundlage der Beurteilung sind Leistungsziele bzw. gewünschte Zustände, die z. B. als Standards in der Stellenbeschreibung, als in Gruppen- oder Einzelgesprächen festgelegte Beschreibungen oder, im Rahmen von MbO, als von den Unternehmenszielen abgeleitete Teilziele erscheinen können. Die Beurteilung basiert dann auf einem Soll-Ist-Vergleich.

10.3.2 Freie Merkmalsbeschreibung

Hierbei wird der Mitarbeiter zwar bezüglich verschiedener Leistungs-, Verhaltens- oder anderer Merkmale beurteilt, der Beurteiler kann aber frei formulieren.

10.3.3 Rangordnungsverfahren

Die Mitarbeiter werden beurteilt, indem man sie in eine Rangordnung bringt. Dies kann *summarisch* geschehen oder *analytisch*, indem für jedes einzelne Merkmal eine neue Rangreihe gebildet wird.

Eine erste Unterform ist der **Paarvergleich**: Jeder Mitarbeiter wird hinsichtlich jeden Merkmals mit allen anderen Beurteilten verglichen. Der Rangplatz ergibt sich aus der Häufigkeit, mit der ein Mitarbeiter als derjenige mit der besseren Leistung eingestuft wurde.

Eine zweite Unterform ist die **erzwungene Verteilung**: [109] Dem Beurteiler wird eine Schätzskala, etwa für die Leistung, vorgegeben und die Anzahl der Personen, die den einzelnen Skalenwerten zugeordnet werden sollen. Diese Anzahl entspricht der Normalverteilungskurve.

Beispiel 10.1 Erzwungene Verteilung

Note	1	2	3	4	5
% der Fälle	7,5	25	35	25	7,5
Anzahl der zugeordneten Personen bei N = 25	2	6	9	6	2

10.3.4 Beurteilung durch Kennzeichnung vorgegebener Aussagen-Paare bzw. Aussagen-Listen

Die erste Unterform ist das sog. **Zwangswahl-Verfahren** (nicht zu verwechseln mit erzwungener Verteilung, s. o.): Man stellt verschiedene Verhaltensbeschreibungen zusammen, von denen man annimmt, daß sie mit der Leistung/dem Erfolg zusammenhängen. Dann bildet man jeweils Paare solcher Beschreibungen, die von den Beurteilern als etwa gleich vorteilhaft oder unvorteilhaft angesehen werden (gleicher Präferenzindex), bei denen aber ein großer Unterschied hinsichtlich ihres Zusammenhangs mit der Leistung oder dem Erfolg angenommen oder gar gemessen wird (stark unterschiedlicher Diskriminierungsindex).

Der Beurteiler muß bei jedem dieser Paare diejenige Beschreibung ankreuzen, die seiner Meinung nach auf den Beurteilten am ehesten zutrifft. Der Zweck dieses Verfahrens liegt also vor allem darin, bewußte Bevorzugen oder Benachteiligungen durch den Beurteiler auszuschließen.

Die zweite Unterform wird **Check-List-Verfahren** genannt: Auf einer Liste mit Eigenschaftswörtern oder kurzen Verhaltensbeschreibungen sind die für die zu beurteilende Person zutreffenden Angaben anzukreuzen. Die Auswertung erfolgt dann später durch andere Personen nach bestimmten Kriterien.

10.3.5 Beurteilung nach der Methode der kritischen Vorfälle

Die Beurteiler sollen im Bezug auf einen Arbeitsplatz auffallend nützliche (positive) bzw. schädliche (negative) Vorfälle festhalten. Die Häufigkeiten der positiven und negativen Fälle werden dann ausgezählt.

10.3.6 Beurteilung durch Einstufung

Zu jedem Beurteilungsmerkmal werden Stufen verschiedener Merkmalsausprägung festgelegt. Diese Stufen bilden dann eine Skala von positiv bis negativ bzw. von schwach bis stark ausgeprägt.

Generell sind die Fragen zu beantworten:

- wie sind die einzelnen Stufen zu beschreiben bzw. zu definieren? und
- wie viele Stufen sollen unterschieden werden?

Bekannt sind

- *numerische Skalenkennzeichnung*

z. B. 1—5

- *Nominal-Skalen*

z. B. hoch, mittel, schwach

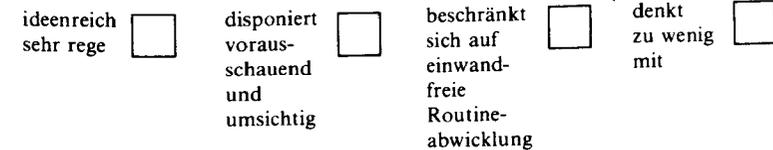
- *graphische Schätzskalen*

z. B.



- *abgestufte Verhaltensbeschreibungen*

z. B. [110] Initiative



Hinsichtlich der Stufenanzahl reichen die Empfehlungen von 3 bis 10 Stufen, die Mehrheit liegt bei 5—7 Stufen.

Die Praxis in der Bundesrepublik Deutschland zeigt gemäß der empirischen Untersuchung von GAUGLER u. a. (1978) folgendes Bild:

- Alle 102 untersuchten Beurteilungssysteme beurteilten analytisch, d. h. nach Einzelmerkmalen;
- alle, außer zwei, wendeten die Beurteilung durch Einstufung an; Rangordnungsverfahren oder kritische Vorfälle wurden allenfalls als Grundlage der Einstufung verwendet; in einigen Fällen benutzte man zusätzlich graphische Profile sowie verbale Kommentare, Ergänzungen, Begründungen zu den Einstufungen.
- Die häufigste Stufenzahl war 5, die zweithäufigste 9 und die dritthäufigste 7.

10.4 Beteiligte Mitarbeitergruppen

Von den denkbaren Varianten, daß

- der Vorgesetzte seine Untergebenen,
- der Mitarbeiter sich selbst,

- Kollegen sich untereinander,
- mehrere Vorgesetzte oder ein Gremium oder
- die Untergebenen ihre Vorgesetzten

beurteilen, wurde in den 102 ausgewerteten Beurteilungssystemen überwiegend von der ersten Variante Gebrauch gemacht (71 % der Fälle), wobei meist eine Überprüfung durch den nächsthöheren Vorgesetzten vorgesehen war.

Die Mehrheit der Systeme sah auch Gegendarstellungs- und Beschwerderechte der Beurteilten sowie paritätisch besetzte Einspruchskommissionen vor.

Wegen der zahlreichen Fehlermöglichkeiten einer Mitarbeiterbeurteilung wurden die Beurteiler auch überwiegend geschult und erhielten detaillierte Beurteilungsanweisungen.

In mehr als 80 % der Fälle beinhaltete das Beurteilungsverfahren auch ein Beurteilungsgespräch zwischen Urteiler und Beurteiltem.

Kontrollfragen

Zu 10.1:

1. Welchen Zwecken können/sollen Mitarbeiterbeurteilungen dienen? Nennen und erläutern Sie mindestens drei, höchstens 5!

Zu 10.2:

2. Welche Maßstäbe legen die Unternehmen an, wenn sie
 - a) die Arbeitsergebnisse ihrer Mitarbeiter,
 - b) das Verhalten ihrer Mitarbeiter beurteilen wollen?

Zu 10.3:

3. Erläutern Sie bitte die folgenden Beurteilungsmethoden:
 - a) Beurteilung nach Leistungsstandards
 - b) freie Merkmalsbeurteilung
 - c) Rangordnungsverfahren
 - d) Beurteilung durch Kennzeichnung vorgegebener Aussagen-Paare bzw. Aussagen-Listen
 - e) Beurteilung nach der Methode der kritischen Vorfälle
 - f) Beurteilung durch Einstufung.

Zu 10.4:

4. a) Welche Gründe sprechen nach Ihrer Meinung für und gegen die in der Bundesrepublik Deutschland überwiegende Praxis, daß der jeweilige Vorgesetzte seine ihm unterstellten Mitarbeiter beurteilt?
 - b) Welche anderen Möglichkeiten — hinsichtlich der Lösung der Frage: wer beurteilt wen? — gibt es noch?

Literaturhinweise

- AMTHAUER, R. (1968).
 ANASTASI, A. (1973), S. 104—121.
 GAUGLER, E. u. a. (1978).
 LATTMANN, Ch. (1975 b).
 STRAMETZ, D., LOMETSCH, A. (1977).

Glossar

Altersversorgung, betriebliche

Wichtige betriebliche Sozialleistung. Rechtsgrundlage ist das BetrAVG von 1974. Formen: Direktzusage (Ruhegeld- oder Pensionsverpflichtung), Unterstützungskassen, Pensionskassen, Direktversicherung.

Anreize der Organisation

Anreize zum Eintritt und zum Verbleib in der Organisation sowie zur Leistung.

- Materielle Anreize (Lohn/Gehalt)
- Sicherheitsanreize (Kündigungsfristen, wirtschaftliche Stärke einer Organisation usw.)
- Soziale Anreize (Beziehungen zu Kollegen, Vorgesetzten usw.)
- Aufstiegs-/Ausbildungsanreize
- die Art der Arbeit selbst.

Arbeitsplatzgestaltung, Forderungen aus verhaltenswissenschaftlicher Sicht

Arbeitsplätze sollten folgenden Ansprüchen gerecht werden:

- Mindestmaß an Abwechslung
- nicht zu kurze Arbeitszyklen
- Möglichkeit zur eigenen Festlegung von Arbeitsnormen und Rückkoppelung über die Ergebnisse
- Einbeziehung von Hilfs- und Vorbereitungsaufgaben
- gesellschaftlich anerkannte Anforderungen
- erkennbarer Nutzen für die Allgemeinheit
- Verbindung von Kopf- und Handarbeit
- Möglichkeit zu einem Arbeitsrhythmus zu kommen
- Möglichkeit zu geselliger Arbeit.

Arbeitsplatzgestaltung, Formen der („Arbeitsstrukturierung“)

Neuere Formen der A. versuchen den negativen Folgen zu starker Arbeitsteilung durch Aufgabenbereicherung entgegenzuwirken. Dies kann durch Aufgabenwechsel (Job-Rotation) und durch eine Erweiterung des Handlungsspielraums (Job-Enrichment und Job-Enlargement) geschehen. Job-Enrichment (vertikale Arbeitsbereicherung) bedeutet Erweiterung des Entscheidungs- und Kontrollspielraums, Job-Enlargement (horizontale Arbeitsbereicherung) Erweiterung des Tätigkeitsspielraums. Sogenannte (Teil-)autonome Gruppen übernehmen die Verantwortung für die Fertigung des ganzen Produkts bzw. für einen zusammenhängenden Produktionsprozeß.

Arbeitsplatz-/Stellenbewertung

Verfahren zur Bestimmung der Anforderungen der Arbeitsplätze/Stellen, um sie dann bestimmten Lohn-/Gehaltsklassen zuordnen zu können (anforderungsge-

rechter Lohn). Es werden 4 Verfahren unterschieden: Rangfolge-, Rangreihen-, Lohngruppen- und Stufenwertzahlverfahren.

Arbeitsteilung, optimale

Die Zerlegung von Aufgaben in Teilaufgaben bis hin zum Extrem einzelner innerhalb weniger Sekunden sich wiederholender Bewegungsabfolgen brachte Vorteile (Schnelligkeit, kurze Anlernzeit) aber auch vor allem psychologisch begründbare Nachteile (Abwesenheit vom Arbeitsplatz, Leistungszurückhaltung usw.). Der Leistungsgrad wird deshalb mit zunehmendem Grad der Arbeitsteilung bis zu einem bestimmten Punkt wachsen, dann wieder abfallen („Gesetz vom abnehmenden Ertrag der Arbeitsteilung“).

Arbeitszufriedenheit

Gefühl, daß die Erwartungen hinsichtlich der beruflichen Tätigkeit im Betrieb erfüllt werden. Die A. war z. B. Gegenstand von Herzbergs Untersuchungen, bei denen sich „Motivatoren“ und „Hygienefaktoren“ als ursächlich für Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit herausstellten.

Aufgaben der Personalabteilung

Die Aufgaben der Personalabteilung haben sich im Zeitverlauf aufgrund verschiedener Einflußfaktoren verändert und wurden immer umfangreicher.

Heute kann man folgende Arten von Aufgaben unterscheiden:

- Einzelaufgaben: z. B. Personalbeschaffung, Arbeitsbewertung, Mitarbeiterbeurteilung;
- übergeordnete Aufgaben: z. B. Personalpolitik, Personalplanung, Gestaltung des Personalinformationssystems;
- Mitwirkung an der Gesamtleitung des Unternehmens.

Aufgabenstellung der Personalwirtschaft

Entscheidungshilfen im Funktionsbereich Personalwesen.

Einzelne Entscheidungsbereiche:

- Gestaltung des Führungsstils
- Entgeltpolitik
- betriebliche Sozialleistungspolitik
- Politik der Aufgabengestaltung
- Mitarbeiterentwicklung
- Mitarbeiterbeschaffung und -auswahl
- Mitarbeiterbeurteilung.

Auswahlmethoden (Mitarbeiterbeschaffung)

Sie stellen Meßinstrumente zur Ermittlung des geeignetsten Bewerbers dar. Die Güte dieser Methoden wird durch die

- Validität (Gültigkeit)

- Zuverlässigkeit und
 - Diskriminierungsfähigkeit
- bestimmt. Häufig angewandte Auswahlmethoden sind u. a.:
- Interviews (Vorstellungsgespräch)
 - Auswertung von Praxis-, Ausbildungs- und Schulzeugnissen sowie des Lebenslaufs
 - Referenzen
 - Tests (Intelligenz-, Leistungs-, Fertigkeiten-, Persönlichkeitstests).

Beanspruchung/Belastung

Belastung: Die objektiv bestimmbare Ausführbarkeit einer Tätigkeit.

Beanspruchung: Die individuelle Erträglichkeit einer Belastung.

Beschaffungswege (Mitarbeiterbeschaffung)

Die Wahl des Beschaffungsweges hängt vor allem von den Anforderungen der Stelle sowie vom Arbeitsmarkt ab.

Häufig gebraucht werden

- Stellenanzeigen in Tageszeitungen/Fachzeitschriften;
- öffentliche und private Vermittler;
- direkte Bekanntmachung und Einstellung am „Fabrikator“;
- Empfehlungen;
- Anwerbung bei Ausbildungsinstituten;
- mittel- bis langfristige Imagewerbung.

Betrachtungsweisen des arbeitenden Menschen

Drei Thesen über das Verhalten von Menschen in Organisationen:

1. Organisationsmitglieder werden als passive Instrumente betrachtet
2. Organisationsmitglieder müssen zum Eintritt in die Organisation und zur Leistung motiviert werden
3. Organisationsmitglieder werden als Koalitionsmitglieder gesehen, die an Entscheidungen und Problemlösungen beteiligt sind.

Entgelt als Anreiz

„Gute“ bzw. „bessere“ Bezahlung ist — wenn auch nicht immer der wichtigste — so doch einer der wichtigsten Anreize für den Eintritt in eine Organisation, für die Leistungsbereitschaft und für die Arbeitszufriedenheit. Ausschlaggebend ist dabei die subjektiv eingeschätzte Höhe des Entgelts.

Entgelt als Ergebnis von Verhandlungsprozessen

Die Lohngestaltung ist das Ergebnis von Verhandlungen zwischen einzelnen Arbeitnehmern und Arbeitgeber (Arbeitsvertrag), Betriebsrat und Arbeitgeber (Betriebsvereinbarung) und Gewerkschaften und Arbeitgebern (Tarifverträge).

Entgelt, gerechtes

Ein objektiv gerechtes Entgelt ist wissenschaftlich nicht begründbar. Als Maßstab für „gerechte“ Entlohnung können die sog. „Ersatzgerechtigkeiten“ — Marktgerechtigkeit, Leistungsgerechtigkeit, Anforderungs-, Verhaltens- und Sozialgerechtigkeit herangezogen werden.

Entscheidungsträger im Personalbereich

Entscheidungsträger sind primär die Vorgesetzten, die über Aufgaben und Einsatzbereich ihrer Mitarbeiter entscheiden. Weiter sind dies die Personalabteilung, die Arbeitnehmervertretung (Betriebsrat) und die Geschäfts- bzw. Betriebsleitung.

Entwicklung des Interesses am Personalwesen

- Vorkapitalismus: Dorf- und Fronwirtschaft des 8.—10. Jahrhunderts. Personalwirtschaftliche Problematik kaum ausgeprägt.
- Kapitalismus: 16.—18. Jahrhundert: Entstehung erster industrieller Produktionsformen.
- 19. Jahrhundert: Weiterentwickelte industrielle Produktion, lange Arbeitszeiten, geringer Lohn und Kinderarbeit. F. W. Taylor (1856—1915) entwickelt die sog. wissenschaftliche Betriebsführung. Erste Sozialreformen und Gewerkschaftsbewegungen zeichnen sich ab.
- Etwa in den zwanziger Jahren beginnt die sog. Human-Relations-Bewegung. E. Mayo führt seine Hawthorne-Experimente durch. Diese bilden einen wichtigen Anstoß für das moderne Personalwesen, da sie bislang unbekannte soziale Einflußfaktoren auf die Arbeitsleistung herausstellen.
- Die heutige Situation des Personalwesens ist gekennzeichnet durch Begriffe wie erweiterte Mitbestimmung, Betriebsdemokratie und Humanisierung der Arbeit. Wesentlicher Einfluß auf das Personalwesen ging auch von einer Fülle gesetzlicher Regelungen allein in den letzten 10 Jahren aus.

Erfolgsbeteiligung

Regelungen, die den Mitarbeitern auf einer im voraus festgelegten Bemessungsgrundlage Anteile an einer betrieblichen Erfolgsgröße (z. B. Produktionsergebnis, Kostenersparnis, Umsatz, Betriebsgewinn usw.) zusichern.

Führung

Führen bedeutet, das Verhalten anderer beeinflussen in Richtung auf ein Ziel. Dieses kann direkt, d. h. interaktionell oder aber indirekt, d. h. strukturell geschehen.

Führung durch Zielvereinbarung (MbO)

Ein Führungskonzept, bei dem, ausgehend von globalen Unternehmenszielen, mit den jeweils untergeordneten Mitarbeitern die jährlichen Ziele der Stelle vereinbart und schriftlich fixiert werden.

Führungsstil

Kombination typischer Merkmale zur Beschreibung der Art und Weise, wie geführt wird. Neben einer Fülle anderer Möglichkeiten unterscheidet man den kooperativen und den autoritären Führungsstil.

Führungssysteme/-modelle

In die Gesamtunternehmensführung integrierte, sinnvoll aufeinander abgestimmte Führungsinstrumentarien.

Führungstechnik

Bündel von Prinzipien bzw. organisatorische Regelungen zur Gestaltung des Führungsprozesses bzw. für den Gebrauch eines Führungsinstrumentariums.

Führungstheorie

Die F. versucht — möglichst generelle — Antworten auf die Fragen nach

- der Wirkung unterschiedlicher Führungsstile
- den Einflußfaktoren (Bedingungen erfolgreicher Führung)
- den Beziehungen zwischen Organisationsstruktur und Führung.

Der Führungserfolg wird bei den Personmodellen durch persönliche Eigenschaften des Führenden erklärt, bei den Gruppenmodellen durch die Kenntnis und bewußte Steuerung gruppenspezifischer Prozesse, bei den Situationsmodellen (z. B. Fiedlers Kontingenz-Modell) durch die Anpassung an bestimmte typische Führungssituationen und bei den Interaktionsmodellen von der Interaktion aller bisher aufgeführter Variablen.

Funktion des Personalwesens

Sicherung des erforderlichen Personalbestandes sowie Aufrechterhaltung der Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft der Menschen im Betrieb.

Gruppen, (teil-)autonome

Siehe Arbeitsplatzgestaltung, Formen der

Gütekriterien für Auswahlmethoden

Siehe Auswahlmethoden

Human-Relations-Bewegung

Ausgangspunkt sind Untersuchungen in den Hawthorne-Werken der Western-Electric-Company, USA, die ab 1927 von E. Mayo und Roethlisberger wissenschaftlich betreut werden. Man untersuchte zunächst äußere Einflußfaktoren auf die Arbeitsleistung. Als Nebenprodukt entdeckte man andere, soziale Einflußfaktoren, vor allem den Führungsstil und formelle bzw. informelle Gruppen.

Hygienefaktoren

Untersuchungsergebnis — Bestandteil von Herzbergs sog. Pittsburgh-Studie. Hygienefaktoren (Arbeitsbedingungen, Firmenpolitik, zwischenmenschliche Beziehungen zu Vorgesetzten und Kollegen usw.) wurden überwiegend in den Arbeitssituationen genannt, in denen die Untersuchungspersonen unzufrieden waren bzw. ein schlechtes Gefühl hatten.

Job-Rotation, -Enrichment, -Enlargement

Siehe Arbeitsplatzgestaltung, Formen der

Kapitalbeteiligung

Beteiligung der Mitarbeiter am Vermögen, insbesondere an den Vermögenserträgen des Unternehmens. Dies kann einmal in Form der Fremd- oder Eigenkapitalbeteiligung und zum anderen durch direkte oder indirekte Beteiligung am Unternehmenskapital geschehen.

Leistungsbereitschaft

Die L. des Menschen ergibt sich aus der körperlichen Leistungsdisposition (Gesundheit, Ermüdung) und dem Leistungswillen (geistig-psychische Disposition).

Leistungsfähigkeit

Die L. des Menschen ist abhängig von dessen ererbten, angeborenen Anlagen und deren Ausbildung durch Wachstum, Lernen und Übung.

Lohnformen

Man unterscheidet die beiden Grundtypen Zeitlohn (Bezahlung pro Zeiteinheit) und Stücklohn (Bezahlung pro Leistungseinheit) und als kombinierte Form den Prämienlohn. Der Lohnbetrag pro Leistungseinheit bei „Normalleistung“ wird Akkordsatz genannt. Stücklohn kann als „Geld-Akkord“ oder als „Zeit-Akkord“ berechnet werden.

Mitarbeiterbeteiligung, betriebliche

Beteiligung der Mitarbeiter immateriell, d. h. an den Entscheidungen und/oder materiell, d. h. am Erfolg und/oder am Kapital des Unternehmens über das normal gewährte Arbeitsentgelt hinaus.

Mitarbeiterbeurteilung

Zwecke:

- Grundlage für leistungs- bzw. verhaltensgerechte Entlohnung
- Grundlage für Maßnahmen im Rahmen der Personalentwicklung
- Grundlage für Maßnahmen im Rahmen des Personaleinsatzes
- Motivation der Mitarbeiter (Anerkennung)
- Information der Mitarbeiter (Feed-back)

Beurteilt werden können sowohl Arbeitsergebnisse als auch das Arbeitsverhalten.

Es werden in der Praxis verschiedene Methoden bzw. Verfahren angewendet. Am häufigsten werden einzelne Merkmale (z. B. Arbeitsgüte, Führungsverhalten, Belastbarkeit usw.) mit 5—9 Stufen verschiedener Merkmalsausprägung verwendet. Neben dem „Normalfall“, daß der Vorgesetzte seine Untergebenen beurteilt, wird auch vereinzelt der Vorgesetzte von seinen Untergebenen beurteilt.

Mitarbeiterentwicklung

Annäherung der Fähigkeiten der Mitarbeiter an die Anforderungen der bestehenden und/oder der zukünftigen Aufgabe/Stelle.

Inhaltlich kann man unterscheiden in

betriebliche Erstausbildung

betriebliche Einarbeitungsprogramme

betriebliche Weiterbildung

Beförderungs- bzw. Karriereprogramme (Nachfolgeplan, Laufbahnplan, Laufbahnmodell).

Mitbestimmung (im Zusammenhang mit Führungsfragen)

Die Mitwirkung der Arbeitnehmer kann grundsätzlich auf den drei Ebenen Unternehmen, Betrieb und Arbeitsplatz stattfinden und zwar in unterschiedlichen Ausprägungen: Mitbestimmung im Sinne direkten Einflusses auf Entscheidungen (intensivste Form), Mitsprache und Anhörung.

Mitwirkungsmöglichkeiten, gesetzliche

Vier Gesetze sind maßgebend: BetrVG 1972, das BetrVG 1952, das Montan-MitbestG 1951 und MitbestG 1976.

Das BetrVG 1972 regelt u. a. die Mitwirkungsmöglichkeiten des Betriebsrats bei sozialen Angelegenheiten, bei der Gestaltung von Arbeitsplatz, Arbeitsablauf und Arbeitsumgebung, bei personellen Angelegenheiten (z. B. Personalplanung, Versetzungen, Kündigungen usw.) sowie wirtschaftlichen Angelegenheiten (über den Wirtschaftsausschuß).

Das BetrVG 1952 hat die Mitwirkung der Arbeitnehmervertreter in den Aufsichtsräten von Kapitalgesellschaften unter 2000 Arbeitnehmern zum Inhalt, das Montan-MitbestG 1951 die Mitwirkung der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat von Unternehmen im Bereich des Bergbaus und der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie mit mehr als 1000 Arbeitnehmern, und das MitbestG 1976 die Mitwirkung der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat von Kapitalgesellschaften mit mehr als 2000 Arbeitnehmern.

Motiv

Bedürfnis bzw. Beweggrund, der als eine Art Spannungszustand empfunden wird und ein Verhalten auslöst und in bestimmte Richtung führt.

Motivationstheorien

Antworten auf die Frage, welche geistig-psychischen Variablen auf welche Weise das Arbeitsverhalten des Menschen erzeugen bzw. beeinflussen.

Unterschieden werden Prozeßtheorien (Erwartungstheorie, Theorie des sozialen Vergleichs, usw.) und Inhaltstheorien (Maslows Bedürfnishierarchie, Herzbergs 2-Faktoren-Theorie usw.).

Motivatoren

Untersuchungsbestandteil — Ergebnis von Herzbergs sog. Pittsburgh-Studie. Motivatoren (Leistung, Anerkennung, Arbeitsinhalt usw.) werden überwiegend in der Beschreibung solcher Arbeitssituationen genannt, in denen die Befragten zufrieden waren bzw. ein gutes Gefühl hatten.

Motive, Arten von

Man unterscheidet physiologische oder primäre Motive, d. h. von Natur aus vorhandene, gegenüber gelernten oder sekundären Motiven. Eine weitere Unterscheidung ist die in intrinsische und extrinsische Motive. Intrinsische Motive bewirken Handlungen zur direkten Bedürfnisbefriedigung, extrinsische Motive dagegen bewirken Handlungen nur als Mittel zum Zweck.

Normalleistung

Leistung, die von einem Arbeitenden bei zureichender Eignung, in voller Geübtheit, nach Einarbeitung und Gewöhnung, sowie bei befriedigendem, auf die Dauer ohne Gesundheitsschädigung durchhaltbarem Kräfteinsatz erbracht werden kann (von Eckardstein/Schnellinger 1975).

Organisationsstruktur

„Gerüst“ von Regelungen, die die Handlungen der Organisationsmitglieder so zu koordinieren und zu lenken versuchen, daß die Organisationsziele erreicht werden.

Organisationstheorie, Fragestellungen und Einflußgrößen der

- Welche Wirkungen haben Organisationsstrukturen auf das Verhalten der Organisationsmitglieder?
- Welche Strukturmerkmale unterscheidet man zweckmäßigerweise?
 1. Spezialisierung
 2. Koordination
 3. Leistungssystem
 4. Entscheidungsdelegation
 5. Formalisierung
- Welche Größen wirken auf die Strukturmerkmale?
 1. Fertigungstechnologie
 2. Arbeitsbedingungen
 3. Informationstechnologie
 4. Art der Führung

Sozialberichte/-bilanzen

Synonyme: „Gesellschaftsbezogene Rechnungslegung“ oder „gesellschaftsbezogene Unternehmensberichterstattung“. Information des Unternehmens über die gesellschaftlichen Auswirkungen seiner Tätigkeit, indem die gesellschaftlichen Kosten dem gesellschaftlichen Nutzen gegenübergestellt werden.

Sozialleistungen, betriebliche

Alle Leistungen des Unternehmens an seine Mitarbeiter, die nicht direkt der Arbeitsleistung zurechenbar sind.

Man unterscheidet gesetzliche, tarifliche und freiwillige oder zusätzliche Sozialleistungen.

Soziotechnisches System

Die Unternehmung wird als System gesehen, in dem soziale Faktoren, bedingt durch die menschliche Arbeit, und technische Faktoren, bedingt durch den Einsatz von Anlagen und Maschinen, zusammenwirken.

Tarifverträge

TV werden zwischen Gewerkschaft(en) und einzelnen Arbeitgebern bzw. Arbeitgeberverbänden auf der Grundlage der Vorschriften des Tarifvertragsgesetzes von 1949 abgeschlossen. Nach dem Gegenstand der Tarifverträge unterscheidet man in

- Lohn-/Gehaltstarifverträge,
- Lohnrahmen- und Manteltarifverträge.

Der Tarifvertrag gilt nach Maßgabe des festgelegten räumlichen, fachlichen und persönlichen Geltungsbereiches.

Wichtige Prinzipien des Tarifvertragsrechts sind: Tarifgebundenheit, Tarifeinheit, Günstigkeitsprinzip, relative Friedenspflicht.

Vorgabezeit (Auftragszeit)

Sie ist eine Soll-Zeit für die Herstellung einer Leistungseinheit und errechnet sich aus der durch Zeitstudien ermittelten Ist-Zeit für die beeinflussbaren Zeiten, multipliziert mit dem geschätzten Leistungsfaktor, zuzüglich den nicht beeinflussbaren Zeiten.

Wissenschaftliche Betriebsführung F. W. Taylors (1856—1915)

Menschliche Arbeit wird vor allem als Produktionsfaktor gesehen, der optimal in den Produktionsprozeß einzubauen ist. Mit Hilfe von Arbeitszeit- und Methodenstudien werden Bewegungsabläufe, Werkzeuge und Lohnanreize abgestimmt. Vorgesetzte werden auf bestimmte Funktionen spezialisiert (Funktionsmeister-System). Als wichtigster Anreiz für die menschliche Arbeitsleistung wird das vorgegebene Pensum, verbunden mit dem Differential-Stücklohn-System gesehen.

Literaturverzeichnis

- ALBACH, H. u. a.: Albach, H., Busse von Colbe, W., Sabel, H., Vaubel, L. (Hrsg.): Mitarbeiterführung, Text und Fälle, USW-Schriften für Führungskräfte, Bd. 9, Wiesbaden 1977.
- AMTHAUER, R.: Die Beurteilung der Mitarbeiter. Probleme und Lösungsmöglichkeiten. Heft 14 der Schriftenreihe: Aus der Praxis betrieblicher Sozialpolitik, hrsg. v. Arbeitsring der Arbeitgeberverbände der Deutschen Chemischen Industrie e.V., Wiesbaden 1968.
- ANASTASI, ANNE: Angewandte Psychologie, Weinheim und Basel 1973.
- ARNDT, H.-J., FASSBENDER, S.: Management-Weiterbildung, Frankfurt 1971.
- ATTESLANDER, P., KNEUBÜHLER, H.-U.: Verzerrungen im Interview. Zu einer Fehlertheorie der Befragung. Studien zur Sozialwissenschaft, Bd. 32, Opladen 1975.
- BARTÖLKE, K.: Zur Schätzung der Validität von Personalauswahlverfahren, in: BFuP, 25. Jg., 1973, Nr. 7/8.
- BfBW: Der Bundesminister für Bildung und Wissenschaft (Hrsg.): Ausbildung und Beruf, 11. überarb. Aufl., Bonn 1978.
- BiBB (Hrsg.): Weiterbildung in der Arbeitswelt, München 1977.
- BISANI, F.: Das Personalwesen in der Bundesrepublik Deutschland, Teil 1, Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, Köln 1976.
- BLAKE, R. R., MOUTON, J. S.: Verhaltenspsychologie im Betrieb, Düsseldorf 1969.
- BLOCH, W.: Arbeitsbewertung, in: HWP, hrsg. v. E. Gaugler, Stuttgart 1975, Sp. 142—160.
- BÖHRS, H.: Leistungslohn, Wiesbaden 1959.
- CAMPBELL, J. P. u. a.: Campbell, J. P., Dunnette, M. D., Lawler III, E. E., Weick Jr., K. E.: Management — Motivation, in: Grochla, E. (Hrsg.): Organisations-theorie, 1. Teilband, Stuttgart 1975.
- COCH, L., FRENCH, J. R. P., JR.: Overcoming Resistance to Change, in: Human Relations 1948, Heft 1.
- Deutsches Institut für Betriebswirtschaft e.V. (Hrsg.): Einführung neuer Mitarbeiter, Düsseldorf - Wien 1965.
- DIERKES, M., KOPMANN, U.: Von der Sozialbilanz zur gesellschaftsbezogenen Unternehmenspolitik — Ansätze zu einem Management System for Social Goals, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, Jg. 26, H. 4, Herne 1974.
- DIRKS, H.: Fortbildung in Industrieunternehmen. Theoretische Grundlagen und System der Anwendung, Stuttgart 1973.
- ECKARDSTEIN, D. VON: Laufbahnplanung für Führungskräfte, Berlin 1971.
- ECKARDSTEIN, D. VON, SCHNELLINGER, F.: Betriebliche Personalpolitik, 2. Aufl., München 1975.
- ENGEL, P.: Betriebliche Sozialleistungen, Köln 1977.
- ESSER, K., FALTSHAUSER, K.: Beteiligungsmodelle, München 1974.

- FIEDLER, F. E.: Persönlichkeits- und situationsbedingte Determinanten der Führungseffizienz, in: Grochla, E. (Hrsg.): Organisationstheorie, 1. Teilbd., Stuttgart 1975.
- FÜRSTENBERG, F.: Soziale Unternehmenspolitik. Strategien und Perspektiven, Berlin - New York 1977.
- GAUGLER, E., KOLVENBACH, H., WEBER, W.: Integration der betrieblichen Personal- und Bildungsplanung. Expertise f. d. BMfAS im Rahmen des Forschungsprojektes „Betriebliche Personalplanung“ der DGfP e.V., Düsseldorf - Mannheim 1973.
- GAUGLER, E.: Betriebliche Personalplanung. Eine Literaturanalyse, Göttingen 1974.
- GAUGLER, E.: Personalwesen, betriebliches, in: Grochla, E., Wittmann, W. (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaftslehre, Bd. I/2, Stuttgart 1975, Sp. 2956—2966.
- GAUGLER, E.: Erfolgsbeteiligung, in: HWP, hrsg. v. E. Gaugler, Stuttgart 1975, Sp. 794—807.
- GAUGLER, E. u. a.: Leistungsbeurteilung in der Wirtschaft. Verfahren und Anwendung in der Praxis. Schriftenreihe Verwaltungsorganisation, Dienstrecht und Personalwirtschaft, hrsg. v. F. Kroppenstedt u. M. Lepper, Bd. 1, Baden-Baden 1978.
- GRESSBACH, R.: Personalplanung und Personalentwicklung in der Praxis. Unveröff. Vortragsmanuskript.
- GUSKI, H.-G., SCHNEIDER, H.-J.: Betriebliche Vermögensbeteiligung in der BRD, Köln 1977.
- HAAS, H. U.: Kapitalbeteiligung der Arbeitnehmer, in: HWP, hrsg. v. E. Gaugler, Stuttgart 1975, Sp. 1089—1106.
- HACKEL, M.: Aufsichtsrat, in: Management Enzyklopädie, Bd. 1, München und Frankfurt 1975.
- HACKMAN, J. R., OLDHAM, G. R.: Motivation through the Design of Work: Test of a Theory, in: Organizational Behavior and Human Performance, Volume 16, Number 2, August 1976.
- HAX, H.: Optimierung von Organisationsstrukturen, in: Grochla, E. (Hrsg.): HWO, Stuttgart 1973, Sp. 1083—1089.
- HAX, K.: Personalpolitik der Unternehmung, Reinbek bei Hamburg 1977.
- HENTZE, J.: Personalwirtschaftslehre 2, Bern 1977.
- DEN HERTOEG, F. J.: Arbeitsstrukturierung. Experimente aus Holland. Schriften zur Arbeitspsychologie, Nr. 21, hrsg. von E. Ulich, Bern - Stuttgart - Wien 1978.
- HERZBERG, F., MAUSNER, B., SNYDERMAN, B.: The motivation to work, 2. Aufl., New York 1959.
- HOELEMANN, W.: Laufbahnplanung für Führungskräfte. zfbf-Kontaktstudium 28, 1976.
- GRAF HOYOS, C.: Motivation, in: Gaugler, E. (Hrsg.): HWP, Stuttgart 1975, Sp. 1390—1404.

- JUNGBLUT, M.: Nicht vom Lohn allein, elf Modelle für Mitbestimmung und Gewinnbeteiligung, Hamburg 1973.
- KADOR, F.-J.: „Sozialbilanz“ oder „gesellschaftsbezogene Berichterstattung“?, in: Personalführung, 1/76.
- KIESER, A., KUBICEK, H.: Organisation, Berlin - New York 1977.
- KIRSCH, W., BRUDER, W., GABELE, E.: Personalschulung. Empirische Perspektiven der betrieblichen Curriculumplanung. Planungs- u. organisationswissenschaftliche Schriften, Hrsg. W. Kirsch, Nr. 9, München 1976.
- KLEIN, L.: Die Entwicklung neuer Formen der Arbeitsorganisation. Kommission für wirtschaftlichen u. sozialen Wandel, Göttingen 1975.
- KOLBINGER, J.: Arbeitsmarktpolitik am Arbeitsplatz durch Berufs- und Aufgabengestaltung, Österreichisches Institut für Arbeitsmarktpolitik, Linz 1977.
- KOLBINGER, J.: Personalwesen, in: Gaugler, E. (Hrsg.): HWP, Stuttgart 1975, Sp. 1708—1720.
- KÖRSCHGEN, W.: Beurteilungsseminare — ein sicheres Mittel zur Auswahl der Besten, in: Personalführung 1/76.
- KOSIOL, E.: Leistungsgerechte Entlohnung, Wiesbaden 1962.
- KUPSCH, P. U., MARR, R.: Personalwirtschaft, in: Heinen, E. (Hrsg.): Industriebetriebslehre, 4. Aufl., Wiesbaden 1975.
- LATTMANN, C.: Leistungsbeurteilung als Führungsmittel. Zwecke und Aufgaben von Qualifikationssystemen, Bern 1975.
- LATTMANN, C.: Organisation des Personalwesens, in: HWP, hrsg. v. E. Gaugler, Stuttgart 1975, Sp. 1427—1442.
- LAUTERBURG, C.: Strategie der Veränderung, Sonderdruck aus FAZ-Blick durch die Wirtschaft, Frankfurt 1975.
- LAWLER III, E.: Motivierung in Organisationen, Bern und Stuttgart 1977.
- LEVINSON, H.: Management by whose objectives? in: Harvard Business Review, Bd. 37, 1959.
- LIKERT, R.: Neue Ansätze der Unternehmensführung, Bern 1972.
- LÖWISCH, M.: Tarifvertragsrecht, in: HWP, hrsg. v. E. Gaugler, Stuttgart 1975, Sp. 1924—1935.
- MCGREGOR, D.: Der Mensch in Unternehmen, 3. Aufl., Düsseldorf und Wien 1973.
- MACHARZINA, K.: Führungstheorien und Führungssysteme, in: Macharzina, K., Oechsler, W. A. (Hrsg.): Personalmanagement, Bd. 1, Wiesbaden 1977.
- MARCH, J. G., SIMON, H. A.: Organisation und Individuum, Wiesbaden 1976.
- MASLOW, A. H.: Psychologie des Seins, München 1973.
- MASLOW, A. H.: Motivation und Persönlichkeit, Olten und Freiburg 1977.
- MORIN, P.: Einführung in die angewandte Organisationspsychologie, Stuttgart 1974.
- MUSZYNSKI, B.: Wirtschaftliche Mitbestimmung zwischen Konflikt- und Harmoniekonzeptionen, Meisenheim 1975.

- NEUBERGER, O.: Experimentelle Untersuchungen von Führungsstilen, in: Gruppendynamik 3/1972.
- NEUBERGER, O.: Theorien der Arbeitszufriedenheit, Stuttgart u. a. 1974.
- OETTERLI, J.: Human Relations, in: HWP, hrsg. v. E. Gaugler, Stuttgart 1975, Sp. 1004—1010.
- PAUL, G.: Bedürfnisberücksichtigung durch Mitbestimmung, Diss., München 1977.
- PAULIK, H. (Hrsg.): Handbuch der betrieblichen Aus- und Fortbildung, München 1977.
- PFEIFFER, W., DÖRRIE, U., STOLL, E.: Menschliche Arbeit in der industriellen Produktion, Göttingen 1977.
- PFEIFFER, W., STAUDT, E.: Der Stand der Diskussion über die Einführung neuer Formen der Arbeitsorganisation aus betriebswirtschaftlicher Sicht, in: Richter, K., Pfeiffer, W., Staudt, E. (Hrsg.): Einführung neuer Formen der Arbeitsorganisation in Industriebetrieben, Göttingen 1978.
- PILLAT, R., MAASCH, E.: Personalbedarf, Handbuch für Anwerbung, Auswahl, Einstellung und Einsatz von Mitarbeitern, Freiburg 1973.
- PLEISS, U.: Sozialleistungen, betriebliche, in: HWP, hrsg. v. E. Gaugler, Stuttgart 1975, Sp. 1821—1834.
- PORNCHLEGE, H.: Der Tarifvertrag, Teil B, Köln 1971.
- PORNCHLEGE, H., BIRKWARD, R.: Der Tarifvertrag, Teil A, Köln 1971.
- RASCHKE, H.: Taschenbuch für Bewerberauslese, 3. Aufl., Heidelberg 1977.
- REFA: Methodenlehre des Arbeitsstudiums, Teil 4: Anforderungsermittlung (Arbeitsbewertung), 3. Aufl., München 1975.
- REFA: Methodenlehre des Arbeitsstudiums, Teil 5: Lohndifferenzierung, München 1974.
- REHBINDER, M.: Optisches Arbeitsrecht, Heft 3, Betriebsverfassungsrecht in 23 Schaubildern, Herne—Berlin 1973.
- REMER, A., WUNDERER, R.: Entwicklungsperspektiven im betrieblichen Personalwesen, in: ZfbF, 29. Jg., 1977.
- REMER, A.: Personalmanagement. Mitarbeiterorientierte Organisation und Führung von Unternehmen, Berlin—New York 1978.
- RICH, A.: Mitbestimmung in der Industrie. Probleme — Modelle — kritische Beurteilung. Eine sozialetische Orientierung, Zürich 1973.
- ROHMERT, W.: Arbeitswissenschaft I, TH Darmstadt, Institut für Arbeitswissenschaft, Umdruck z. Vorlesung, 6. ber. Aufl. 1974.
- ROSENSTIEL, LUTZ VON: Arbeitsmotivation und Anreizgestaltung, in: Macharzina/Oechsler (Hrsg.): Personalmanagement, Bd. I, Wiesbaden 1977.
- RÜTTINGER, B., ROSENSTIEL, L. VON, MOLT, W.: Motivation des wirtschaftlichen Verhaltens. Reihe: Sozioökonomie 4, Stuttgart—Berlin—Köln—Mainz 1974.
- RUSH, H.: Behavioral Science — Concepts and Management Application —, National Industrial Conference Board, New York 1973.

- SCHILLING, W., STAUDE, J.: Betriebliche Sozialleistungen, Fernseminar: Fachkaufmann für das Personalwesen, hrsg. von E. Gaugler, W.-U. Hollenberg und W. Weber, Wiesbaden o. J.
- SCHREYÖGG, G.: Kritik situativer Führungstheorien am Beispiel des Fiedlerschen Kontingenzmodells, in: Macharzina, K., Oechsler, W. A. (Hrsg.): Personalmanagement, Bd. 1, Wiesbaden 1977.
- SMITH, A.: An Inquiry into The Nature and Causes of The Wealth of Nations, Bd. 1 u. 2, London 1776; deutsche Übersetzung: Recktenwald, H. C.: Der Wohlstand der Nationen. Eine Untersuchung seiner Natur und seiner Ursachen, München 1974.
- STEINLE, C.: Führungsstilforschung in der Sackgasse. Konzepte und ein alternativer Lösungsweg für hohe Mitarbeiterleistung und -zufriedenheit, in: Z. Arb.wiss. 4/78, S. 209—217.
- STÖCKER, G., DIRKS, H.: Bewertungsverfahren im Angestelltenbereich, DGfP-Schriftenreihe 25, 1. Aufl., Neuwied—Berlin 1970.
- STRAMETZ, D., LOMETSCH, A.: Leistungsbeurteilung in deutschen Unternehmen, Königstein/Ts. 1977.
- TANNENBAUM, A. S.: Social Psychology of the Work Organization, Trowbridge 1973.
- TAYLOR, F. W.: Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung. (The Principles of Scientific Management.) Deutsche autorisierte Übersetzung von R. Roesler (1913). Neu herausgeg. u. eingeleitet von W. Volpert + R. Vahrenkamp, Weinheim—Basel 1977.
- TEGMEIER, W.: Wirkungen der Mitbestimmung der Arbeitnehmer, Göttingen 1973.
- ULICH, E.: Neue Formen der Arbeitsstrukturierung, in: Fortschrittliche Betriebsführung 23/1974, Heft 3, S. 187—196.
- WALLIS, A. W., ROBERTS, H. V.: Methoden der Statistik, 2. unveränderte Aufl., Freiburg/Br. 1960.
- WHYTE, W. F.: Skinner im Betrieb, in: Psychologie heute, Febr. 1975, S. 16 f.
- WUNDERER, R.: Personalwesen als Wissenschaft, in: Personal — Stichworte der Zeitschrift Personal, 8/1975, S. 33—36.
- WUNDERER, R.: Personalwerbung, in: Gaugler, E. (Hrsg.): HWP, Stuttgart 1975, Sp. 1689—1708.

Anmerkungen

Kapitel 1:

- [1] KOLBINGER, J. (1975), Sp. 1708—1710.
REMER, A., WUNDERER, R. (1977).
- [2] WUNDERER, R. (1975a), S. 33.
- [3] Vgl. MARCH, J. G., SIMON, H. A. (1976), S. 11.
- [4] RÜTTINGER, B. u. a. (1974), S. 20.
- [5] OETTERLI, J. (1975), Sp. 1004—1010.
- [6] KUPSCH, P. U., MARR, R. (1975), S. 537—539.
- [7] MORIN, P. (1974), S. 48 ff.
- [8] REMER, A., WUNDERER, R. (1977).

Kapitel 2:

- [9] Vgl. z. B. HAX, H. (1973), Sp. 1084;
KIESER, A./KUBICEK, H. (1977), S. 15.
- [10] LATTMANN, CH. (1975), Sp. 1431.
- [11] FRIEDRICH, H. (DGfP, Angaben bei einem Vortrag am 14. 10. 77 in Essen).
- [12] ebenda.

Kapitel 3:

- [13] Graf Hoyos, C. (1975), Sp. 1391.
- [14] CAMPBELL, J. P. u. a. (1975), S. 158.
- [15] CAMPBELL, J. P. u. a. (1975), S. 158.
- [16] RÜTTINGER, B., ROSENSTIEL, L. VON, MOLT, W. (1974), S. 24.
- [17] MASLOW, A. H. (1973), (1977).
- [18] HERZBERG, F., MAUSNER, B., SNYDERMAN, B. (1959); Neuberger, O. (1974), S. 119—139.
- [19] NEUBERGER, O. (1974), S. 119.
- [20] In Anlehnung an NEUBERGER, O. (1974), S. 121.
- [21] NEUBERGER, O. (1974), S. 127; LAWLER III (1977), S. 107 ff.
- [22] LAWLER III (1977), S. 122.
- [23] LAWLER III (1977), S. 115 ff.
- [24] VON ECKARDSTEIN, D., SCHNELLINGER, F. (1975), S. 67.
- [25] LAWLER III (1977), S. 118.
- [26] LAWLER III (1977), S. 122 u. 125 ff.; RÜTTINGER, B., VON ROSENSTIEL, L., MOLT, W. (1974), S. 105.
- [27] LAWLER III (1977), S. 162 ff.
- [28] LAWLER III (1977), S. 58.
- [29] RÜTTINGER, B., VON ROSENSTIEL, L., MOLT, W. (1974), S. 115 ff.
- [30] Vgl. z. B. auch STEINLE, C. (1978), S. 214.
- [31] CAMPBELL, J. u. a. (1975), S. 184.
- [32] RÜTTINGER, B., VON ROSENSTIEL, L., MOLT, W. (1974), S. 114 ff.; LAWLER III, E. (1977), S. 211 ff.

Kapitel 4:

- [33] WUNDERER, R. (1975), S. 33—36.
- [34] In Anlehnung an v. ECKARDSTEIN, D., SCHNELLINGER, F. (1975), S. 85—87; NEUBERGER, O. (1972), der über 30 experimentelle Studien zusammenfassend berichtet.
- [35] NEUBERGER, O. (1972).
- [36] Entsprechend habe sich z. B. in der sozialpsychologischen Literatur der DDR durchgesetzt, anstatt von „demokratischer“ Führung von „demokratisch-zentralistischer“ Führung zu sprechen, was dann wie folgt definiert wird: „Straffe Führung und Leitung bei höchstmöglicher aktiver Mitgestaltung durch die Volksmassen.“ (!) (NEUBERGER, O. [1972], S. 204).
- [37] ebenda.
- [38] ebenda.
- [39] MACHARZINA, K. (1977), S. 28 ff.
- [40] Vgl. FÜRSTENBERG, F. (1977), S. 117 ff.
- [41] Vgl. z. B. TANNENBAUM, A. S. (1973), S. 71 ff.
- [42] LIKERT, R. (1972).
- [43] FIEDLER, F. E. (1975).
- [44] Zur Kritik dieses Ansatzes vgl. vor allem SCHREYÖGG, G. (1977).
- [45] MCGREGOR, W. (1973), S. 47—71.
- [46] Vgl. REMER, A. (1978), S. 176; REHBINDER, M. (1973), Schaubild 13.
- [47] HACKL, M. (1975).
- [48] PAUL, G. (1977), S. 223 ff.
- [49] Vgl. z. B. REMER (1978), S. 181.
- [50] Die Untersuchungen von COCH, L. und FRENCH, J. R. P. (1948) werden z. B. bei ANASTASI, A. (1973), S. 207, wiedergegeben.
- [51] ANASTASI, A. (1973), S. 206—209, und die dort angegebene Literatur.
- [52] CAMPBELL, J. P. u. a. (1975), S. 184 ff.
- [53] LEVINSON, H. (1959).
- [54] LIKERT, R. (1972); eine Zusammenfassung z. B. bei RUSH, H. M. F. (1973), S. 31—40.
- [55] FÜRSTENBERG, F. (1977).
- [56] ebenda.
- [57] Vgl. die „Strukturmerkmale“ von Organisationen bei KIESER/KUBICEK (1977): Spezialisierung, Koordination, Konfiguration, Entscheidungsdelegation, Formalisierung.

Kapitel 5:

- [58] Vgl. KUPSCH/MARR (1975), S. 586.
- [59] LÖWISCH, M. (1975), Sp. 1924—1935.
- [60] grobe Schätzung des BMFAS.
- [61] LÖWISCH, M. (1975).
- [62] Auskunft des DGB.
- [63] v. ECKHARDSTEIN, SCHNELLINGER (1975), S. 159.
- [64] WHYTE, W. F. (1975), S. 16 ff.
- [65] PFEIFFER, DÖRRIE, STOLL (1977), S. 254.
- [66] BÖHRS, H. (1959).
- [67] ROHMERT, W. (1974).
- [68] REFA (1975), S. 44.
- [69] Modell der ETH Zürich; vgl. BÖHRS, H. (1959).
- [70] Zur Kritik der Addition einzelner Anforderungswerte vgl. z. B. STÖCKER, D., DIRKS, H. (1970), S. 18.

- [71] Zur Kritik an der Arbeitsbewertung vgl. z. B. MCGREGOR (1973), S. 105—114.
 [72] PFEIFFER u. a. (1977), S. 275.
 [73] nach Angaben der AGP.
 [74] nach einer empirischen Untersuchung von GUSKI, H. G., SCHNEIDER, H. J. (1977).
 [75] GUSKI, H.-G., SCHNEIDER, H. J. (1977), S. 32.
 [76] in Anlehnung an PFEIFFER, DÖRRIE, STOLL (1977), S. 276.
 [77] GUSKI, H.-G., SCHNEIDER, H. J. (1977), S. 28.

Kapitel 7:

- [78] PLEISS, U. (1975), Sp. 1825 ff.
 [79] Vgl. SCHILLING, W., STAUDE, J. (o. J.).
 [80] KADOR, F.-J. (1976).
 [81] DIERKES, M., KOPMANN, U. (1974), S. 295.

Kapitel 6:

- [82] zitiert bei KOLBINGER, J. (1977), S. 33.
 [83] SMITH, A. (1974).
 [84] TAYLOR, F. W. (1977).
 [85] zit. bei PFEIFFER, W., STAUDT, E. (1978), S. 19.
 [86] KOLBINGER, J. (1977), S. 29.
 [87] KOLBINGER, J. (1977), S. 33.
 [88] PFEIFFER, W., STAUDT, E. (1978).
 [89] KOLBINGER, J. (1977), S. 33.
 [90] vgl. z. B. KLEIN, L. (1975), S. 108; LAWLER III (1977), S. 218 ff.; KOLBINGER, J. (1977).
 [91] HACKMAN, R. J., OLDHAM, R. G. (1976).
 [92] DEN HERTOOG (1978), S. 77 und 84 ff.
 [93] KOLBINGER, J. (1977), S. 52.
 [94] DEN HERTOOG (1978), S. 59.
 [95] DEN HERTOOG (1978), S. 58.
 [96] DEN HERTOOG (1978), S. 58.
 [97] UHLIG, E. (1974).

Kapitel 8:

- [98] KIRSCH, W., BRUDER, W., GABELE, E. (1976).
 [99] Kleine Unternehmen: unter 1000 Mitarbeitern;
 mittlere Unternehmen: 1000—5360 MA (5360 = Median der Häufigkeitsverteilung
 „Mitarbeiter“);
 große Unternehmen: über 5360 MA.
 [100] KIRSCH, W., BRUDER, W., GABELE, E. (1976).
 [101] LAWLER III (1977), S. 59.

Kapitel 9:

- [102] WUNDERER, R. (1975b), Sp. 1689—1708.
 [103] BISANI, F. (1976), S. 51.

- [104] vgl. ATTESLANDER, P., KNEUBÜHLER, H.-U. (1975).
 [105] WALLIS, A. W., ROBERTS, H. V. (1956), S. 57.

Kapitel 10:

- [106] BISANI, F. (1976); GAUGLER, E. u. a. (1978), wo außerdem eine empirische Untersuchung des Instituts für sozialwissenschaftliche Forschung e.V., München, aus dem Jahre 1975 zitiert wird.
 [107] GAUGLER, E. u. a. (1978).
 [108] GAUGLER, E. u. a. (1978), S. 129.
 [109] ANASTASI, A. (1973), S. 105.
 [110] STRAMETZ, D., LOMETSCH, A. (1977), S. 151.

Stichwortverzeichnis

- Akkordlohn 90 ff.
 Anpassungspflicht 117
 Arbeitgeberanteil 112 f.
 Arbeitsanforderungen 51, 96 ff.
 Arbeitsbedingungen 33, 49, 51
 Arbeitskampf 120
 Arbeitsplatzbewertung 96 ff.
 Arbeitsplatzgestaltung 51, 120 ff.
 Arbeitsschutzgesetze 20
 Arbeitsstättenverordnung 113
 Arbeitsteilung 32, 34, 120 f.
 Arbeitsverhalten 151 f.
 Arbeitsvertrag 86
 Arbeitszufriedenheit 24, 46 ff., 72
 Assessment-Center 145
 Aufgabe der Betriebswirtschaft 21
 Aufgabenbereicherung 123 ff.
 Aufgabengestaltung 120 ff.
 Aufgabenwechsel 121, 123 f.
 Aufstiegsanreize 49, 50 f.
 Ausbildungsanreize 49, 50 f.
 Ausbildungsberufsbild 128
 Ausbildungs-Ist 129 f.
 Ausbildungsordnung 128
 Ausbildungsrahmenplan 128
 Ausbildungs-Soll 129
 Ausfall-Zeiten 113
 Ausgleichszahlungen 24
 Auswahlmethoden 136, 139 ff.
 Auszehrungsverbot 117
- Beanspruchung 96 f.
 Bedürfnispyramide 45, 85 f.
 Beförderungsprogramme 127, 130 ff.
 Belastung 96 f.
 Berufsakademie 129
 Berufsbildungsgesetz 20
 Betriebsärztegesetz 20
 Betriebsdemokratie 20
 Betriebsvereinbarung 86 f.
 Betriebsverfassung 20
 Betriebsverfassungsgesetz 20, 66 ff., 113, 146
 Beurteilung 74 f., 77, 131, 149 ff.
 Beurteilungsmerkmal 151 ff.
- Bewerbungsunterlagen 140 f.
 Bundesanstalt für Arbeit (BfA) 135
 Bundesurlaubsgesetz 113
- Defizitmotive 45
 Differentialstücklohn 22 f.
 Direktversicherung 116 f.
 Direktzusage 116 f.
 Diskriminierung 138 f.
 Duales Berufsausbildungssystem 127 f.
- Einarbeitungsprogramme 127, 128 f.
 Entscheidungsdelegation 32 ff.
 Entscheidungsebenen 65
 Entscheidungsprozeß 25 f.
 Entscheidungsträger im Personalbereich 34
 Erfolgsbeteiligung 102 ff.
 Erholungszeit 93
 Erstausbildung 127 f.
- Fähigkeitsmerkmale 96 f.
 Fertigkeitentest 144 f.
 Fertigungstechnologie 33
 Fiedler 61 ff.
 Flexible Altersgrenze 117
 Fluktuation 49, 85, 120, 140 f.
 Formalisierung der Organisation 32 f., 57
 Friedenspflicht 90
 Führung
 – interaktionell 57
 – strukturell 57, 64 f.
 Führungserfolg 59 ff., 79 f.
 Führungsforschung 59 ff., 79 f.
 Führungsstil 20, 57 ff.
 Funktion, betriebswirtschaftliche 21
 Funktion des Personalwesens 21
 Funktionsmeister 23
- Geldakkord 90, 94
 Gesetz vom abnehmenden Ertrag der Arbeitsteilung 120 f.
 Gesetz zur Regelung der Lohnzahlung an Feiertagen von 1951 113
- Gesetz zur Verbesserung der betrieblichen Altersversorgung (BetrAVG) 116 f.
 Grundzeit 93
 Gruppen, ineinandergreifende 78 f.
 Gruppenarbeit, teilautonome 125
 Gruppendiskussion, führerlose 145
 Günstigkeitsprinzip 89
 Gütekriterien 136 ff.
- Handlungsspielraum 121, 123 ff.
 Hawthorne-Experimente 20, 23 f., 84
 Hochkapitalismus 20
 Humanisierung der Arbeit 20
 Human-Relations-Bewegung 20, 23 f., 48 f.
 Hygienefaktoren 46 f.
- Imagewerbung 135
 Information 33
 Inhaltstheorie 44, 45 ff.
 Insolvenzsicherung 117
 instrumentelle Betrachtungsweise von Organisationsmitgliedern 22 f.
 Intelligenztest 142 ff.
 Interview 141 f.
- Job-Description-Index 48
 job enlargement 51, 123, 124 f.
 job enrichment 51, 123 f.
 job rotation 51, 123 f.
 Jugendarbeitsschutzgesetz 20
- Kapitalbeteiligung 102 f., 106 f.
 Kapitalismus 19 f.
 Karriereprogramme 127, 130 ff.
 Kennntnismerkmale 96 f.
 Koalitionsmodell 22, 24
 Kommunikation 32, 57
 Kommunikationsmix 135
 Konsistenz 138
 Koordination 32 f.
- Längsschnittuntersuchung 141
 Laufbahnmodell 131 f.
 Laufbahnplan 131
 Leistung 24, 48 f., 85, 122
 Leistungsbereitschaft 21, 41
 Leistungsfähigkeit 21, 41
 Leistungsmotivation 84, 150
- Leistungsstandard 153
 Leistungstest 142, 145
 Leitungssystem 32 f., 64 f.
 Likert 78 f.
 Lohnbestandteile 87
 Lohnformdifferenzierung 85
 Lohnfortzahlungsgesetz 20, 113
 Lohngerechtigkeit 84 f., 86, 150 f.
 Lohngruppenverfahren 99 f.
 Lohnsatzdifferenzierung 83, 85
- Management by Objectives (MbO) 74 ff., 151 f.
 materielle Anreize 49 f.
 McGregor 62, 64
 Mitarbeiterbeteiligung, Ziele der 103 f.
 Mitbestimmung, erweiterte 20
 Mitbestimmung, Formen der 67 f.
 Mitbestimmungsgesetz 20, 66, 71
 Mitwirkung der Arbeitnehmer 64 ff.
 Montan-Mitbestimmungsgesetz 66, 70
 Motivation 22, 23, 41 ff.
 motivationale Betrachtung von Organisationsmitgliedern 22, 23 f.
 Motivationsstärke 44
 Motivatoren 46 ff.
 Mutterschutzgesetz 113
- Nachfolgeplan 130 f.
 Normalleistung 92 f.
- Objektivität von Prüfverfahren 138
 Ohio State Leadership Studies 60 f.
 ökonomische Ziele 21
 Organisationsstruktur 32 f., 57
- Pensionskasse 116
 Pensionssicherungs-Verein 117
 Personalabteilung
 – Aufgaben der 34 ff.
 – Organisation der 36 ff.
 Personalauswahl nach dem BetrVG 146
 Personalbeschaffung 135
 Personaleinsatz 151
 Personalentwicklung 151
 – Situation der 127 f.
 Personalwesen 21, 24, 41
 Personalwirtschaft 25, 41
 personalwirtschaftliche Aspekte 29

Persönlichkeitstest 142, 145
 Potential-Beurteilung 151
 Prämienlohn 90, 94 f.
 Problemlösungsprozeß 25 f.
 Prozeßtheorie 44

Rangfolgeverfahren 98
 Rangreihenverfahren 99
 Reliabilität 138

Schwerbehindertengesetz 113
 Sicherheitsanreize 49, 50
 Sozialbericht 117
 Sozialbilanz 117
 soziale Anreize 49, 50
 Sozialeinrichtungen 111
 Sozialleistungen 111 ff.
 Sozialmaßnahmen 111
 sozio-technisches System 21
 Spezialisierung 32 f., 57
 Stellenanzeige 135
 Stellenbeschreibung 74 f., 77
 Streuung 138 f.
 Strukturmerkmale 32 f.
 Strukturvariable 32 f.
 Stückakkord 90 ff.
 Stücklohn 90 ff.

Stufenwertzahlverfahren 98, 100 f.

Tarifvertrag 86, 88 ff.
 Test 142 ff.
 Theorie des sozialen Vergleichs 44 f.,
 83
 Trainee-Programme 128 f.

Unterstützungskasse 116 ff.
 Unverfallbarkeit 116

Validität 136 ff.
 Verteilzeit 93
 Vorgabezeit 92 ff.
 Vorkapitalismus 19

Wachstumsmotive 45
 Weiterbildung, betriebliche 127, 129 f.
 wissenschaftliche Betriebsführung 20,
 22 f., 120

Zeitakkord 90, 91 ff.
 Zeitermittlung 94
 Zeitlohn 90 f.
 Zufriedenheit 48 f., 85, 122
 Zufriedenheitsmessung 48 f.
 Zuverlässigkeit von Tests 138

Anhang

1. Stellenbeschreibung für die Stelle des Betriebsingenieurs (Quelle: Deutsche Unilever GmbH)
2. Stellenbeschreibung und Leistungsstandards
3. Bewerbungsbogen (Quelle: Deutsche Unilever GmbH)
4. Mitarbeiterbeurteilungs-Formular (Quelle: Deutsche Unilever GmbH).

DEUTSCHE UNILEVER-GRUPPE	(Beispiel) Funktionsbeschreibung	Datum:
Firma: Abteilung: Titel der Funktion: Betriebsingenieur		Name: EF Funktions-Code:
<p>I. Stellung in der Organisation</p> <p>Organisationsschema:</p> <div style="text-align: center;"> <pre> graph TD AB["OBERINGENIEUR AB"] --- CD["TECHN. BÜRO CD"] AB --- EF["BETRIEBSINGENIEUR MARG.-FABRIK EF"] AB --- GH["BETRIEBSINGENIEUR RAFFINERIE GH"] EF --- IJ["MEISTER WERKST./MARG.-FABR. IJ + 12 Handwerker"] EF --- KL["MEISTER PACKMASCH.-WERKST. KL + 18 Handwerker"] </pre> </div> <p>Erhält funktionelle Weisungen von: _____</p> <p>Erteilt funktionelle Weisungen an: _____</p>		
<p>II. Ziel der Funktion</p> <p>Sicherstellung der technischen (maschinellen) Voraussetzungen für die reibungslose Durchführung der Produktion.</p>		
<p>III. Hauptaufgaben</p> <p>1. Eigeninformation:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Verschafft sich laufend Kenntnis über Stand und Entwicklung der Technik, insbesondere über Apparaturen zur Margarine-Herstellung, Verpackungsautomaten, Meß- u. Regeltechnik, Unterhaltung und Reparaturen von techn. Einrichtungen, Sicherheitsvorrichtungen usw. <p>2. Planung:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Plant gemeinsam mit dem Betriebsleiter und Oberingenieur die Durchführung von Reparaturen, Wartungsarbeiten, techn. Verbesserungen und Änderungen. 		<p>Verantwortlichkeit</p> <p>Verantwortlich</p> <p>Verantwortlich zusammen mit Oberingenieur und Betriebsleiter</p>

<p>3. Schaffung der Voraussetzungen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Stellt gemeinsam mit dem Personalleiter sicher, daß gut geschultes Personal in ausreichender Anzahl vorhanden ist. - Leitet seine Mitarbeiter an und gibt jede notwendige Information und Unterstützung. - Stellt das Vorhandensein der benötigten Materialien und Ersatzteile sicher. - Veranlaßt falls notwendig den Einsatz von Fremdhandwerkern und Mitarbeitern von Spezialabteilungen der Hauptwerkstatt. <p>4. Ausführung von Plänen und laufenden Aufgaben:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kontrolliert kontinuierlich die maschinelle Funktionsfähigkeit. - Überwacht die Durchführung von Reparaturen, Wartungsarbeiten, techn. Verbesserungen und Änderungen. - Leitet den Einsatz der unterstellten Mitarbeiter und überwacht die unterstellten Werkstätten (stellt Arbeitsaufträge aus und überprüft die Kalkulationen). - Leitet den Einsatz und überwacht die Tätigkeit der Fremdhandwerker, überprüft die Abrechnung mit diesen. - Leitet den Einsatz und überwacht die Tätigkeit der benötigten Handwerker der Hauptwerkstatt einschl. der Spezialkräfte bei ihrem Einsatz in der Margarine-Fabrik. - Behandelt Personal-Angelegenheiten in dem ihm unterstellten Bereich bzw. leitet solche Angelegenheiten weiter an den Personalleiter. - Leitet den Unfallschutz der Margarine-Fabrik. <p>5. Beratung:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Erarbeitet Vorschläge und Unterlagen für die Aufstellung des Techn. Budgets für die Margarine-Fabrik. - Wirkt mit bei der Planung und Errichtung von Neuanlagen Erweiterungen und Umbauten. 	<p>Verantwortlich</p> <p>Verantwortlich</p> <p>Verantwortlich</p> <p>Verantwortlich</p> <p>Verantwortlich</p> <p>Verantwortlich</p> <p>Verantwortlich</p> <p>Verantwortlich in enger Zusammenarbeit mit Personalleiter</p> <p>Verantwortlich</p>			
<p>IV. Kontakte</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%; border-right: 1px solid black;"> innerhalb der Firma: Produktionsleiter Betriebsleiter Marg.-Fabrik Einkäufer Arbeitswirtschaftler </td> <td style="width: 33%; border-right: 1px solid black;"> außerhalb der Firma: </td> <td style="width: 34%;"> außerhalb Unilever: Lieferanten Vertreter </td> </tr> </table>		innerhalb der Firma: Produktionsleiter Betriebsleiter Marg.-Fabrik Einkäufer Arbeitswirtschaftler	außerhalb der Firma:	außerhalb Unilever: Lieferanten Vertreter
innerhalb der Firma: Produktionsleiter Betriebsleiter Marg.-Fabrik Einkäufer Arbeitswirtschaftler	außerhalb der Firma:	außerhalb Unilever: Lieferanten Vertreter		
<p>V. Aussagefähige Informationen zur Funktion</p> <p>Reparatur-Budget für Margarine-Fabrik: TDM für 19..</p>				
<p>Einverständnis des Vorgesetzten:</p>	<p>Unterschrift des Funktionsinhabers:</p>			

Stellenbeschreibung und Leistungsstandards*)

Einige Verantwortungsbereiche aus der Stellenbeschreibung

Stellenbezeichnung: Gebietsverkaufsleiter

Verantwortungsbereich (Aufgaben)	Leistungsstandard
1. Stellt an, entläßt, entwickelt oder versetzt Verkäufer	<p>Die Aufgabe wurde zufriedenstellend ausgeführt, wenn:</p> <p>11. Bis zum ... 5 neue Verkäufer eingestellt sind, die bis zum ... soweit eingearbeitet sein sollen, daß jeder von ihnen die im Budget vorgesehene Verkaufslleistung erbringt</p> <p>12. von den von ihm eingestellten Verkäufern höchstens 10 Prozent innerhalb von zwei Jahren das Unternehmen wieder verlassen.</p> <p>13. mindestens zwei seiner Mitarbeiter spätestens am ... soweit vorbereitet sind, daß sie die Stelle des Stelleninhabers einnehmen können</p> <p>14. mindestens die Hälfte des Ausbildungsrahmenprogramms pro Jahr von jedem seiner Mitarbeiter besucht wird</p>
2. Nimmt an der Erstellung des jährlichen Budgets teil.	<p>21. spätestens bis zum ... die Budgetansätze für</p> <p>a) Umsatz in den fünf Produktgruppen</p> <p>b) die direkten Verkaufskosten in den 11 Posten des Kontenplanes</p> <p>c) die Abteilungskosten in den 8 Posten des Kontenplanes</p> <p>d) der Beitrag zur Deckung der Fixkosten dem Budgetkomitee vorgelegt werden.</p> <p>22. der Beitrag zur Deckung der fixen Kosten mindestens 5 Prozent höher ist als vergangenes Jahr</p>

*) Quelle: Management Center Europe, Brüssel

Verantwortungsbereich (Aufgaben)	Leistungsstandard
3. Führt sein Verkaufsgebiet selbstverantwortlich im Rahmen der gültigen Unternehmensrichtlinien, der Abteilungszielsetzung und der vereinbarten Budgets.	<p>23. die Budgetansätze nicht mehr als 7% über — oder unterschritten werden.</p> <p>24. Abweichungen von den Budgetansätzen nach oben oder nach unten mindestens ... vor ihrem Eintreffen mitgeteilt werden.</p> <p>31. nicht mehr als zwei Kunden mit einem Gesamtumsatz von über ... verlorengehen.</p> <p>32. 80 Prozent der Kunden vom besten an gerechnet mindestens zweimal pro Jahr von einem Verkäufer besucht werden</p> <p>33. die Verkaufsleiter der 30 besten Kunden mindestens für zwei Stunden vom Stelleninhaber selbst besucht werden</p> <p>34. der Durchschnittsumsatz pro Kunde im Vergleich zum Vorjahr um 10 Prozent steigt.</p> <p>35. im nächsten Jahr nicht mehr als zwei schriftliche Beschwerden von Kunden über die Mitarbeiter des Verkaufsgebietes bei der Verkaufsleitung Nord eingehen.</p>
4. Nach Vereinbarung mit der PR Abteilung, führt in seinem Verkaufsgebiet PR Aufgaben durch.	<p>41. für mindestens die 10 größten Kaufhäuser in seinem Verkaufsgebiet je mindestens zweimal pro Jahr bei der Erstellung von Sonderaktionen mitgearbeitet wird, die eine große Publikumswirkung erzielen. (Weihnachten, Karneval, Ostern, Sommerschlußverkauf etc.)</p> <p>42. mindestens fünfmal pro Jahr in der Lokalpresse ein von einem seiner Mitarbeiter verfaßter Beitrag von mindestens ... erscheint.</p>



Bewerbungsbogen

DEUTSCHE UNILEVER GMBH
Zentrale Personalabteilung
Dammthorwall 15, 2000 Hamburg 36

Passbild

Name, Vorname		Geburtsort	
Geburtsdatum		Staatsangehörigkeit	
Hauptwohnsitz		Anschrift, unter der Sie gegenwärtig zu erreichen sind	
Straße: Ort: Telefon:		Straße: Ort: Telefon:	
Gewünschter Eintrittstermin (Monat/Jahr)		Angaben zur Familie	
frühestens:		Familienstand:	
spätestens:		Haben Sie Kinder? <input type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/> Ja	
Erwartetes Anfangsgehalt (Bruttojahresgehalt):		Wenn ja, Anzahl der Kinder:	

Studienort	Art der Hochschule	Hauptfachrichtung	von	bis	Art des Abschlusses
Prüfungsnote:			Falls Studium noch nicht abgeschlossen voraussichtlicher Abschlußtermin: voraussichtliche Prüfungsnote:		
Semesterzahl:			Wahlfächer:		
spezieller Studienschwerpunkt:			Thema der Dissertation:		
Thema der Diplomarbeit/Examensarbeit:			Professor/Dozent:		
Professor/Dozent:			Zahl der Auslandssemester:		

Schulbildung letzter erreichter Abschluß

Schulort	Art der Schule	von	bis	Art des Abschlusses
Schulabschlußzeugnis/Noten				
Deutsch	1 2 3 4 5	Haben Sie eine Klasse wiederholt?		
Mathematik	1 2 3 4 5	<input type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/> Ja		
Englisch	1 2 3 4 5	Notendurchschnitt Abitur:		
Chemie	1 2 3 4 5			
Physik	1 2 3 4 5			

Berufliche Erfahrungen

Lehre					
Firma	Branche	Abschluß als:	von	bis	
<input type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/> Ja					
Praktika					
Firma	Branche	Aufgabenbereich	von	bis	
Erwerbstätigkeit neben dem Studium					
Firma/Behörde	Branche	Aufgabenbereich	von	bis	
Berufstätigkeit					
Firma/Behörde	Branche	Aufgabenbereich	von	bis	

Kenntnisse/Fähigkeiten

1. Sprachkenntnisse
Sprache: _____ Grad der Beherrschung*:

* (1 = Grundkenntnisse; 2 = mittel (Schulkenntnisse); 3 = gut; 4 = sehr gut)

2. Sonstige Ausbildung (z. B. Abend- oder Fernkurs):

3. Weitere Kenntnisse und Fähigkeiten:

Wehrdienst

- Bundeswehr/Zivildienst von _____ bis _____
 zurückgestellt bis: _____ freigestellt

Interessen/Aktivitäten

Haben Sie in der Schule eine nachweisbare Funktion ausgeübt?

- Nein
 Ja (bitte angeben): _____

Haben Sie während des Studiums in der studentischen Selbstverwaltung, in Kommissionen oder sonstigen studentischen Gruppen nachweisbar mitgewirkt?

- Nein
 Ja (bitte angeben): _____

Waren oder sind Sie außerhalb von Schule und Universität nachweisbar in einer Organisation (Verband, Club o. ä.) aktiv?

- Nein
 Ja (bitte angeben): _____

Sonstige Interessen oder Aktivitäten:

Besondere Erfolge, Auszeichnungen:

Berufliche Erwartungen

Gewünschte Einstellungsform

- sofort Entwicklungsposition bevorzugt
 zunächst Trainee-Ausbildung bevorzugt
 noch nicht festgelegt
- } siehe Broschüre »Chancen bei Unilever«

Angestrebter Tätigkeitsbereich (wenn möglich, mit Angabe der ersten Präferenzen):

- Absatzbereich
 Marketing Konsumgüter
 Marketing Industriegüter
 Verkauf
 Marktforschung
- kommerziell-administrativer Bereich
 Betriebswirtschaftliche Abteilung/Rechnungswesen
 Organisation/Datenverarbeitung
 Logistik/Distribution
- Revision
- Personalwesen
- Chemisch-technische Forschung/Entwicklung
- Produktion/Technik
 Produktentwicklung
 Produktherstellung
 Ingenieurbereich (Instandhaltung/Projektierung)
 Technische Organisation (Arbeitsvorbereitung, Ablaufplanung, Systemgestaltung)

Welche Funktionsbereiche kommen **trotz entsprechender Ausbildung** für Sie nicht infrage?

Wie mobil sind Sie in bezug auf den regionalen Einsatzort?

- mobil Mobilität eingeschränkt nicht mobil
 Gründe: _____

Haben Sie sich schon einmal bei einem Unternehmen der Unilever-Gruppe beworben?

- Nein Ja Wenn ja, wann? _____

Persönliche Empfehlung durch wen?

Ort _____ Datum _____ Unterschrift _____

Wir benötigen an weiteren Unterlagen: Zeugniskopien über Studienabschluß (soweit schon vorhanden) und praktische Tätigkeiten sowie einen Lebenslauf und ein Lichtbild.

Streng vertraulich!

W Beurteilung von Führungskräften im AT-Bereich

HALT
 Bevor Sie beurteilen, lesen Sie bitte zuerst die „Erläuterungen zum Beurteilungssystem“

Beurteilung gesehen:
 (nächsthöherer Vorgesetzter)

1.1. ALLGEMEINE DATEN
 (Erläuterungen S. 11)

Beurteilender Vorgesetzter:

Name: _____

Vorname: _____

Funktionsbezeichnung: _____

Datum der Schulung: _____

Beurteilter Mitarbeiter:

Name: _____

Vorname: _____

Funktionsbezeichnung: _____

Firma/Abteilung: _____

Lebens- ____ Dienst- ____ Funktionsalter: ____
 (Stichtag 31. 12. d. Beurteilungsjahres)

1.2. SPRACHKENNTNISSE
 (Erläuterungen S. 11)

	fließend	gute Kenntnisse	ausreichende Kenntnisse	geringe Kenntnisse
Englisch				

2. FUNKTIONALE ZIELSETZUNGEN
 (Erläuterungen S. 11)

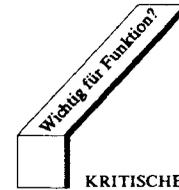
Bei der Beurteilung der funktionalen Zielsetzungen sind das Ergebnis und die Realisierbarkeit zu beachten. Der Mitarbeiter hat die Zielsetzungen wie folgt erfüllt:

(bitte ankreuzen)

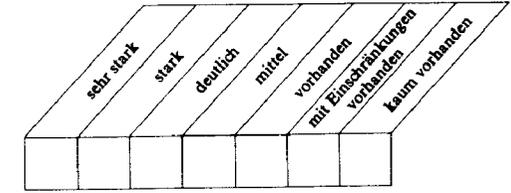
War die Realisierbarkeit eingeschränkt oder erleichtert? (Wenn zutreffend, bitte unterstreichen.)
 Wenn ja, durch welche Umstände?

3. LEISTUNGSPROFIL
 (Erläuterungen S. 12)

Beurteilen Sie, in welchem Umfang Ihr Mitarbeiter bei der Funktionsausübung von den folgenden Fähigkeiten und Eigenschaften Gebrauch macht und wie stark er das einzelne Merkmal eingesetzt hat, um seine Ziele zu erreichen.



KRITISCHES DENKEN:



Durchdenkt Einzelheiten und Zusammenhänge eigenständig, sachlich und folgerichtig. Ist nicht ohne kritisch-rationale Überprüfungen zur Zustimmung bereit. Tendiert nicht zu unangemessenen Verallgemeinerungen. Kann realistisch einschätzen.

KREATIVITÄT:



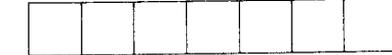
Ist einfallsreich. Besitzt eine konstruktive Phantasie. Hat schnell brauchbare Ideen für Problemlösungen, Verbesserungen und Erneuerungen. Gelangt zu originellen Empfehlungen und Betrachtungsweisen.

AUSDRUCK:



Drückt sich mündlich und schriftlich eindeutig und verständlich aus. Seine Berichte stellen das Wesentliche kurz, genau und einleuchtend dar. Spricht und schreibt ohne Umschweife. Findet schnell das treffende Wort.

KONTAKT:



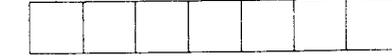
Weicht Begegnungen nicht aus. Kommt schnell ins Gespräch mit anderen Personen, auch mit Fremden. Findet rasch Anschluß. Kann Verbindungen über längere Zeit aufrechterhalten.

DURCHSETZUNG:



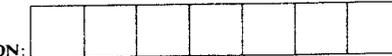
Setzt sich sowie seine funktionalen Ziele und seine Ideen, auch gegen Widerstände, geschickt durch. Behauptet sich und bezwingt Widerstände durch sicheres Auftreten und fundierte Argumentation.

EINSATZ:



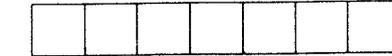
Führt seine Aufgaben mit Ausdauer und stetigem persönlichen Einsatz durch. Zeigt große Leistungsbereitschaft. Engagiert sich, auch im Detail und in der Routine. Identifiziert sich mit seiner Aufgabe. Ist bereit zur Übernahme von Aufgaben auch außerhalb seines engeren Funktionsbereichs.

ARBEITSORGANISATION:



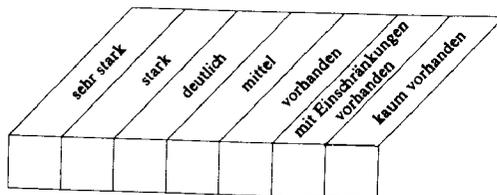
Plant und koordiniert seine Aufgaben mit Umsicht und führt sie ökonomisch durch. Kann an mehreren Aufgaben gleichzeitig arbeiten. Behandelt alle Aufgaben systematisch und vorausschauend. Behält die Übersicht.

SORGFALT:



Führt alle Aufgaben gründlich aus. Bearbeitet Sachverhalte eingehend und gewissenhaft. Kontrollen seiner Arbeit sind praktisch überflüssig. Gibt sich nicht mit Halbheiten zufrieden. Achtet auf Details.

Wichtig für Funktion?



ENTSCHEIDUNGSFREUDE:

Übernimmt Verantwortung. Ist bereit und fähig, ein erkanntes Risiko zu übernehmen. Handelt im zulässigen Rahmen aus eigenem Ermessen. Zögert Entscheidungen nicht hinaus. Schiebt die ihm zustehende Entscheidung nicht anderen zu.

ZUKUNFTSGERICHTETHEIT:

Nimmt langfristige Trends sowie zukünftige Probleme und Erfordernisse gedanklich vorweg. Stellt sich in seinem Denken und Handeln auf die Lösung der Probleme von morgen ein.

ARBEIT IM TEAM:

Informiert Betroffene und Beteiligte. Beachtet Vorschläge anderer durch ernsthafte Prüfung und Diskussion und greift sie gern auf. Fällt keine einsamen Entscheidungen. Hilft aus, wo es notwendig ist. Steht hinter getroffenen Gruppenentscheidungen, auch wenn er anderer Meinung war. Wird von anderen (Kollegen, Vorgesetzten, Mitarbeitern, Geschäftsfreunden usw.) akzeptiert.

SACHKENNTNIS:

Besitzt alle für seinen Aufgabenbereich erforderlichen Kenntnisse. Setzt Erfahrungen und Kenntnisse optimal ein. Ist fachlich sicher.

INITIATIVE:

Löst erkannte Probleme entschlußtreudig und selbständig. Ruht auf Erfolgen nicht aus. Engagiert sich spontan. Bietet Ideen auch außerhalb seines Arbeitsbereiches an und drängt nach zusätzlichen, neuen Aufgaben.

BELASTBARKEIT:

Ist starken körperlichen, seelischen, sozialen und arbeitsbedingten Belastungen gewachsen. Zeigt unter Druck nicht sofort Zeichen von Ermüdung und Schwäche; reagiert auch dann besonnen und gleichmäßig. Ist durch Mißerfolge nicht gleich entmutigt.

UMSTELLUNG:

Stellt sich schnell von einem Sachverhalt oder von einer Person bzw. Personengruppe auf andere um. Ist geistig wendig. Hält nicht starr am Gewohnten fest. Arbeit sich schnell auch in ungewohnte Probleme ein.

MENSCHENFÜHRUNG:

Setzt die Mitarbeiter richtig ein unter Berücksichtigung von Stärken und Schwächen des einzelnen. Kümmert sich um deren berufliche Entwicklung und Förderung. Delegiert bereitwillig; motiviert die Mitarbeiter zum Mitdenken, Mithandeln und Mitführen. Trifft notwendige Maßnahmen ohne Zögern. Spricht Anerkennung und Kritik offen aus. Beurteilt gewissenhaft und treffsicher.

4. ZUSAMMENFASSENDE BEURTEILUNG: (Erläuterungen S. 15)

Der Beurteilte hat im vergangenen Jahr — auch verglichen mit anderen Mitarbeitern — seine Funktion wie folgt wahrgenommen:

ausgezeichnet

Diese Gesamtbeurteilung gilt Mitarbeitern, die im Beurteilungszeitraum eine in jeder Hinsicht hervorragende Leistung erbracht, ein überragendes Ergebnis bewirkt haben.

sehr gut

Diese Beurteilung weist auf sehr gute, sich klar aus der Mehrzahl der Mitarbeiter heraushebende Leistung hin.

gut

Zeigt überdurchschnittliche Leistungen, auch besondere Stärken und Fähigkeiten in der Funktionsausübung an, wie sie z. B. aufgrund vertiefter Erfahrungen auftreten oder bei starkem Ausprägungsgrad wichtiger Leistungsmerkmale zu erwarten sind.

voll befriedigend

Kennzeichnet eine für diese Funktion voll befriedigende Leistung, die den Erwartungen aufgrund der Wertigkeit der Funktion entspricht.

noch befriedigend

Deutet auf leichte Schwächen in der Funktionsausübung hin, wie sie z. B. aufgrund mangelnder Erfahrung auftreten oder bei schwachem Ausprägungsgrad eines wichtigen Leistungsmerkmals zu erwarten sind. In der Regel werden diese Schwächen durch wachsende Erfahrung oder andere Maßnahmen zu beheben sein.

ausreichend

Der Mitarbeiter zeigt deutliche Schwächen, vor allem in wichtigen Leistungsmerkmalen. Seine Gesamtleistung ist jedoch für die Ausübung der Funktion ausreichend, d. h. tragbar.

nicht ausreichend

Die Position wird nicht ausreichend ausgefüllt. Diese Beurteilung erhalten Mitarbeiter, die unter Leistungsgesichtspunkten nicht auf dem richtigen Platz sind. Für sie sollte entweder eine geeignete Position gesucht werden oder — unter Berücksichtigung aller Umstände — eine Trennung ins Auge gefaßt werden.

Fassen Sie hier noch einmal in eigenen Worten die Stärken und Schwächen des Mitarbeiters zusammen. Hier ist auch der Raum, um Leistungsaspekte zu behandeln, die im Profil nicht erfaßt sind. (Siehe Erläuterungen S. 15.)

STARKEN:

SCHWÄCHEN/VERVOLLKOMMNUMGSMÖGLICHKEITEN:

Welche Tatsachen führten zu Änderungen in Ihrer Beurteilung (verglichen mit der vorangegangenen Beurteilung)?