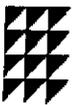


**Studienbücher der Wirtschaft**

Lehr- und Studienbücher für das praxisorientierte Studium der Wirtschaftswissenschaften

**Personalmanagement**



Bereits erschienen:

**Betriebswirtschaftslehre**

- Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Band 1: Der Aufbau des Betriebes. Von Adolf E. Luger
- Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Band 2: Funktionsbereiche des betrieblichen Ablaufs. Von Adolf E. Luger, Hans-Georg Geisbüsch und Jürgen M. Neumann.

**Recht**

- Wettbewerbsrecht. Von Wolfgang Schüemann, unter Mitarbeit von Hans-Peter Spielhoff.
- Handels- und Gesellschaftsrecht. Von Joachim Quintal, Hans Peter Schauwecker und S. Streckel.

**Rechnungswesen I**

- Grundlagen der Kostenrechnung: Kostenrechnung I. Von Rudolf Michel, Hans-Dieter Torspecken und Uwe Großhann.
- Neuere Formen der Kostenrechnung: Kostenrechnung II. Von Rudolf Michel und Hans-Dieter Torspecken.
- Handels- und steuerrechtlicher Jahresabschluss. Von Hans Hanke.

**Statistik**

- Wahrscheinlichkeitsrechnung und Schließende Statistik. Von Walter Dürr und Horst Mayer.
- Beschreibende Statistik. Von Horst Mayer.

**Mathematik**

- Differential- und Integralrechnung. Von Güntram Garius und Peter Westerbeide.
- Lineare Algebra. Von Harald Köhler.
- Finanzmathematik. Von Harald Köhler.

**Organisation / Personal**

- Organisation in der Unternehmung. Von Walter Weidner, unter Mitarbeit von Gerhard Freitag, Erich Gernert und Klaus Ulbrich.

- Arbeitswissenschaft. Von Herbert Hardenacke, Willi Peetz und Günter Wichardt.
- Personalführung im Betrieb. Von Manfred Richter.
- Personalmanagement. Von Karl-Klaus Pullig.

**Finanzierung und Investition**

- Investitionsanalyse. Von Günter Weinrich und Ulrich Hoffmann.

**Unternehmensführung**

- Praxis der Managementtechniken. Von Henner Henze, Klaus-Dieter Müller und Helmuth Schlicksupp.

**Unternehmensplanung und -steuerung**

- Operations Research. Von Walter Dürr und Klaus Kleibohm.
- Handbuch Controlling. Von Rainer Bräsemermann

**Absatzwirtschaft / Außenwirtschaft**

- Lernbuch Marketing. Von Dietrich Bort, Robin T. Peterson und Arthur Whalley.
- Marktforschung. Von Hans-Jürgen Rogge.
- Das internationale Geschäft. Von Klaus Rohrer.

**Fertigungswirtschaft**

- Materialwirtschaft. Von Rallis M. Kopsidis.

**Rechnungswesen II**

- Bilanzanalyse und Bilanzpolitik. Von Albin Kerth und Jakob Wolf.

**Informationswesen / Datenverarbeitung / Informatik**

- Betriebsinformatik. Von Udo Bleiermann, Dieter Dippel, Günter Fuersschenk und Klaus Wente.
- Dialogprogrammierung. Von Gerhard Platz.
- Methoden der Software-Entwicklung. Von Gerhard Platz.
- Das Informationswesen in der Unternehmung. Von Erich Gernert.

Karl-Klaus Pullig

# Personalmanagement

Mit 112 Abbildungen





93/90074

31

RAP

242 1 + 4

Die Deutsche Bibliothek — CIP-Einheitsaufnahme  
**Pullig, Karl-Klaus:**  
Personalmanagement / Karl-Klaus Pullig. — München : Wien :  
Hanser, 1993  
(Studienbücher der Wirtschaft)  
ISBN 3-446-16340-9

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt.  
Alle Rechte, auch die der Übersetzung, des Nachdrucks und der Vervielfältigung  
des Buches oder Teilen daraus, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf ohne  
schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form (Fotokopie, Mikrofilm  
oder einem anderen Verfahren), auch nicht für Zwecke der Unterrichts-  
gestaltung — mit Ausnahme der in den §§ 53, 54 URG ausdrücklich genannten  
Sonderfälle —, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme  
verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

© 1993 Carl Hanser Verlag München Wien  
Fotosatz: Schaber Datentechnik, Weis, Österreich  
Druck und Bindung: Wagner, Nördlingen  
Umschlaggestaltung: Kaselow Design, München  
Printed in Germany

## Das Konzept der Reihe

Die **Studienbücher der Wirtschaft** sind besonders geeignet, Lehrveranstaltungen an Universitäten, Fach- und Gesamthochschulen und Instituten der beruflichen Weiter- und Fortbildung zu begleiten. Gleichmaßen sind sie für Studenten und Praktiker zum Selbststudium geeignet, denn das Reihenkonzept trägt dem Lerncharakter u. a. folgendermaßen Rechnung:

- Systematische Aufbereitung praxisrelevanter Fragen
- Theoretische Grundlagen ohne übertriebenen Lehreinheitsstreit
- Herausstellungen der wesentlichen und typischen Sachverhalte
- Veranschaulichung durch zahlreiche Beispiele und Abbildungen

Auf wissenschaftlicher Grundlage berücksichtigen diese Studienbücher vor allem Möglichkeiten der berufsfieldbezogenen Anwendung, um so die Verbindung von Studium und Praxis herzustellen.

Die Autoren der Studienbücher sind Professoren an Universitäten, Fach- und Gesamthochschulen sowie Lehrbeauftragte aus der Wirtschaft. Sie verfügen über langjährige Erfahrungen in der Praxis und in der Lehre an Hochschulen, Akademien und vergleichbaren Institutionen. Ihre Erfahrung bringen sie sowohl in der Auswahl als auch in der methodischen Darbietung der Lehrinhalte zum Ausdruck.

In dieser Verbindung von Praxis und Lehre, die dem Erfordernis der praktischen Anwendung entspricht, liegt der besondere Wert der Reihe.

Die Herausgeber

## Vorwort

Dieses Lehrbuch „Personalmanagement“ löst mein 1980 erschienenenes Lehrbuch „Personalwirtschaft“ ab. Es handelt sich keineswegs um eine bloße Namensänderung, sondern um etwas weitgehend Neues:

Inhalt und Aufbau des Buches orientieren sich an folgender *Hauptaufgabe* des Personalmanagements:

- an den Ideen und Plänen der Organisation anthropologisch und sozialwissenschaftlich fundiert mitzuarbeiten und
- diese durch die Gestaltung der Sozialverfassung zu realisieren.

Dabei gehe ich von einigen Grundüberzeugungen aus:

- Der Mensch kann und will sein Handeln — trotz aller kultureller und vererbungsmaßiger Einschränkungen — im Prinzip selbst bestimmen.
- Der Mensch will arbeiten. Die positiven Antriebskräfte müssen in der Arbeit und im Beruf gründen.
- Der Mensch ist im wesentlichen ein entwicklungsfähiges, mit extrem hohen Fähigkeitspotentialen ausgestattetes Geisteswesen, das sich in geselliger Arbeit an sinnhafter bzw. gestalthafter Arbeit verwirklicht.

Personalmanagement heißt also in erster Linie (Mit-)Gestaltung der Sozialverfassung einer Organisation. Im einzelnen behandelt Teil II folgende grundlegende Gestaltungsbereiche:

- Persönlichkeitsförderliche und motivierende Arbeits- bzw. Aufgabengestaltung (Kapitel II 2.),
- Koordinations- und Entscheidungsstrukturen, z. B. Fragen der Führung, Partizipation, Gruppenarbeit etc. (Kapitel II 3.),
- Einzegelsysteme (Kapitel II 4.).

Neben diese grundlegende *Gestaltungsaufgabe* eines so verstandenen Personalmanagements treten *Dienstleistungsaufgaben*, die im Rahmen über- oder nebengeordneter Unternehmensziele und -pläne zu erfüllen sind: Teil III des Buches macht Sie deshalb mit den wichtigsten Dienstleistungsaufgaben des Personalmanagements und mit dem dabei verfügbaren Instrumentarium bekannt:

- Ermittlung des quantitativen und qualitativen Personalbedarfs,
- Beschaffung und Auswahl von Mitarbeitern,
- interne Personalentwicklung,
- Personalfreisetzung,
- Personalcontrolling.

Natürlich entsteht auch ein solches Lehrbuch nur durch die — hoffentlich persönlichkeitsförderliche und motivierende!? — Mitarbeit vieler Menschen. Be-

sonders erwähnen möchte ich meine Mitarbeiter/innen Ralf Becker, Petra Jancke, Marianne Koring, Ulrich Weizel; die Kollegen und Herausgeber dieser Reihe Walter Dürr und Rudolf Michel sowie Herrn Bernhardt vom Carl Hanser Verlag für prompte und reibungslose Abwicklung!

Paderborn, im November 1992      Universitätsprofessor Dr. Karl-Klaus Pultig

## Inhaltsverzeichnis

|  |    |
|--|----|
| Abbildungsverzeichnis .....  | 14 |
| Verzeichnis der Beispiele im Anhang .....  | 18 |
| Abkürzungsverzeichnis .....  | 19 |
| <b>I. Teil:</b>  |    |
| <b>Situationsbeschreibung und eigene wertende Grundannahmen</b>                                    |    |
| 1    Situation und Entwicklung des Funktionsbereichs Personal .....                                | 23 |
| 1.1 <i>Der Funktionsbereich Personal</i> .....   | 23 |
| 1.2 <i>Einige Entwicklungslinien auf dem Wege zum modernen Personalmanagement</i> .....            | 26 |
| 2    Das Menschenbild als Haupteinflußgröße für das Personalmanagement .....                       | 28 |
| 3    Theoretischer Orientierungsrahmen für das Personalmanagement .....                            | 32 |
| 3.1 <i>Einige Betrachtungsweisen des arbeitenden Menschen</i> .....                                | 32 |
| 3.1.1    Die instrumentelle Betrachtungsweise .....  | 32 |
| 3.1.2    Die motivationale Betrachtungsweise .....   | 33 |
| 3.1.3    Der arbeitende Mensch als Koalitionsmitglied .....  | 34 |
| 3.2 <i>Eigener Orientierungsrahmen: Aufgabenorientiertes Personalesen</i> .....                    | 36 |
| <b>II. Teil:</b>   |    |
| <b>Die aktive Mitgestaltung der Sozialverfassung als originäre Aufgabe des Personalmanagements</b> |    |
| 1    Sozialverfassung .....  | 41 |
| 2 <b>Persönlichkeitsförderliche und motivierende Aufgabengestaltung</b> .....                      | 44 |
| 2.1 <i>Persönlichkeitsförderlichkeit der Arbeit</i> .....  | 44 |

|         |  |    |
|---------|--|----|
| 2.2     | <i>Motivierende Aufgabengestaltung</i> .....   | 46 |
| 2.2.1   | Ausgewählte Aspekte für das Personalmanagement relevanter<br>Motivationstheorien .....                     | 47 |
| 2.2.1.1 | Systematischer Überblick .....   | 47 |
| 2.2.1.2 | Kurzcharakterisierung einzelner Motivationsansätze .....   | 48 |
| 2.3     | <i>Arbeitsgestaltungs- und Arbeitsanalytische Ansätze</i> .....  | 53 |
| 2.3.1   | Arbeitsgestaltungsansätze .....  | 53 |
| 2.3.2   | Arbeitsanalytische Ansätze .....   | 54 |
| 2.3.3   | Empfehlungen zur Aufgaben- und Arbeitsgestaltung .....   | 55 |
| 3       | <b>Gestaltung der Koordination und der<br/>Entscheidungsstrukturen</b> .....                               | 59 |
| 3.1     | <i>Typische Koordinationsformen</i> .....  | 59 |
| 3.1.1   | Koordination durch formale Autorität .....   | 59 |
| 3.1.2   | Koordination durch Standardisierung .....  | 60 |
| 3.1.3   | Koordination durch informelle Kommunikation .....  | 61 |
| 3.1.4   | Koordination durch Arbeitskonstellationen .....  | 61 |
| 3.1.5   | Koordination durch ad hoc-Entscheidungen .....   | 62 |
| 3.2     | <i>Entscheidungspartizipation der Mitarbeiter</i> .....  | 63 |
| 3.2.1   | Sozialverfassung und Partizipation .....   | 63 |
| 3.2.2   | Partizipatives Führungsverhalten .....   | 70 |
| 3.3     | <i>Gruppenorganisation als besondere Koordinationsform</i> .....   | 75 |
| 3.3.1   | Werkstattzirkel .....  | 76 |
| 3.3.2   | Qualitätszirkel .....  | 76 |
| 3.3.3   | Lernstatt .....  | 76 |
| 3.3.4   | Teilautonome Gruppen .....   | 77 |
| 4       | <b>Gestaltung des Entgeltsystems</b> .....   | 81 |
| 4.1     | <i>Gerechtigkeitsargumente für Entgeltendifferenzierung</i> .....  | 82 |
| 4.1.1   | Der Beitrag der individuellen Arbeit zur Wertschöpfung als<br>Bemessungsgrundlage (kausales Entgelt) ..... | 82 |
| 4.1.1.1 | Leistungsgerechtes Entgelt: Das Problem der Leistungsmessung bzw.<br>Leistungsbeurteilung .....            | 82 |
| 4.1.1.2 | Anforderungsgerechtes Entgelt: Das Problem der Anforderungs-<br>bzw. Arbeitsbewertung .....                | 82 |
| 4.1.1.3 | Qualifikationsgerechtes Entgelt: Das Problem der Bezahlung von<br>Fähigkeiten .....                        | 91 |
| 4.1.2   | Das erwirtschaftete Ergebnis als Bemessungsgrundlage<br>Fähigkeiten .....                                  | 95 |
| 4.1.2.1 | (finales Entgelt: Materielle Mitarbeiterbeteiligung) .....   | 96 |
| 4.1.2.2 | Betriebliche Mitarbeiterfolgebeteiligungen .....   | 97 |
|         | Betriebliche Kapitalbeteiligungen .....  | 99 |

|   |  |     |
|---|--|-----|
| 4.1.3   | Soziales Entgelt: Sozialpolitik als Teil der Entgeltpolitik .....                                      | 104 |
| 4.1.3.1   | Arten von Sozialleistungen .....   | 104 |
| 4.1.3.2   | Motive für die Gewährung betrieblicher Sozialleistungen .....  | 109 |
| 4.1.3.3   | Betriebliche Altersversorgung als Beispiel freiwilliger Sozialleistung ..                              | 109 |
| 4.1.3.4   | Mitarbeiterpräferenz als Kriterium der Sozialleistungspolitik .....                                    | 112 |
| 4.1.4   | Markenentgelt .....  | 113 |
| 4.2   | <i>Anreizargumente für Entgeltendifferenzierung</i> .....  | 113 |
| 4.2.1   | Entgelt und Zufriedenheit .....  | 113 |
| 4.2.2   | Entgelt und Leistung .....   | 114 |
| 4.3   | <i>Entgelt als Ergebnis von Verhandlungen zwischen den<br/>Tarifpartnern</i> .....                     | 115 |
| 4.3.1   | Arbeitsvertrag .....   | 115 |
| 4.3.2   | Betriebsvereinbarungen .....   | 116 |
| 4.3.3   | Tarifvertrag .....   | 117 |
| 4.4   | <i>Leistungsgerechte Entlohnung aus der Sicht aufgaben-<br/>orientierten Personalmanagements</i> ..... | 119 |
| <b>III. Teil:</b>   |  |     |
| <b>Personalmanagement im Dienste übergeordneter<br/>Unternehmensziele und Unternehmenspläne</b> |  |     |
| 1   | <b>Personalplanung als Teil der Unternehmensplanung</b> .....  | 123 |
| 1.1   | <i>Aspekte langfristiger Personalplanung</i> .....   | 123 |
| 1.2   | <i>Instrumente langfristiger (strategischer) Personalplanung</i> .....                                 | 125 |
| 1.2.1   | Systematische Expertenbefragung .....  | 126 |
| 1.2.2   | Zeitreihenuntersuchungen .....   | 127 |
| 1.2.2.1   | Trendermittlungsverfahren .....  | 127 |
| 1.2.2.2   | Exponentielle Glättung .....   | 128 |
| 1.2.3   | Kombinierte Planungskonzepte .....   | 131 |
| 1.2.3.1   | Szenariotechnik .....  | 131 |
| 1.2.3.2   | Portfoliomethode .....   | 133 |
| 1.3   | <i>Taktische und operative Personalreizepläne</i> .....  | 135 |
| 2   | <b>Personalbedarfsplanung</b> .....  | 137 |
| 2.1   | <i>Begriffe und Schrittfolgen im Zusammenhang mit der<br/>Personalbedarfsplanung</i> .....             | 137 |
| 2.2   | <i>Methoden zur Ermittlung des Bruttopersonalbedarfs</i> .....   | 139 |
| 2.2.1   | Globale Kennzahlen als Bemessungsgrundlage für den<br>Personalbedarf .....                             | 139 |

|         |  |     |  |
|---------|--|-----|--|
| 12      | <b>Inhaltsverzeichnis</b>  |     |  |
| 2.2.2   | Stellenpläne als Grundlage für den Personalbedarf  | 141 |  |
| 2.2.3   | Detailliertere Kennziffern für die Arbeitsmenge auf der Grundlage von Zeitstudien (Kennzahlen auf Zeitbasis) | 141 |  |
| 2.3     | <i>Die Ermittlung des voraussichtlichen Ist-Personalbestands</i>   | 141 |  |
| 2.3.1   | Quantitative Veränderungen   | 143 |  |
| 2.3.1.1 | Fehlzeiten   | 143 |  |
| 2.3.1.2 | Fluktuation  | 144 |  |
| 2.3.2   | Qualitative Veränderungen  | 145 |  |
|         |  | 147 |  |
| 3       | <b>Gewinnung und Entwicklung von Mitarbeitern</b>  | 148 |  |
| 3.1     | <i>Externe Personalbeschaffung und -auswahl</i>  | 148 |  |
| 3.1.1   | Personalbeschaffung  | 148 |  |
| 3.1.1.1 | Kriterien für die Wahl des angemessenen Beschaffungsweges  | 148 |  |
| 3.1.1.2 | Beschaffungswegen  | 148 |  |
| 3.1.1.3 | Position und Beschaffungswegen   | 148 |  |
| 3.1.1.4 | Personalleasing  | 149 |  |
| 3.1.2   | Personalauswahl  | 150 |  |
| 3.1.2.1 | Allgemeine Gütekriterien für Auswahlmethoden   | 150 |  |
| 3.1.2.2 | In der Praxis häufig angewendete Personalauswahlmethoden   | 150 |  |
| 3.1.2.3 | Biographieforschung  | 154 |  |
| 3.1.3   | Vorschriften des Betriebsverfassungsgesetzes bezüglich der Personalauswahl                                   | 161 |  |
| 3.2     | <i>Interne Personalentwicklung</i>   | 162 |  |
| 3.2.1   | Begriffs- und Situationsbeschreibung   | 163 |  |
| 3.2.2   | Berufliche Erstausbildung im dualen System   | 163 |  |
| 3.2.3   | Betriebliche Weiterbildung   | 163 |  |
| 3.2.3.1 | Einzige Entwicklungsstrends  | 164 |  |
| 3.2.3.2 | Die Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs   | 164 |  |
| 3.2.3.3 | Weiterbildungs-Erfolgskontrolle  | 165 |  |
| 3.2.4   | Beförderungs- bzw. Karriereprogramme   | 167 |  |
| 3.2.4.1 | Nachfolgepläne   | 167 |  |
| 3.2.4.2 | Laufbahnpläne  | 169 |  |
| 3.2.4.3 | Laufbahnmodelle  | 169 |  |
|         |  | 171 |  |
| 4       | <b>Personalfreisetzung</b>   | 172 |  |
| 4.1     | <i>Personalwirtschaftliche Maßnahmen bei Personalüberhang</i>  | 172 |  |
| 4.2     | <i>Schutzvorschriften bei Personalfreisetzung</i>  | 172 |  |
| 4.3     | <i>Empirische Daten zur Kündigungspraxis</i>   | 173 |  |
| 4.4     | <i>Outplacement</i>  | 175 |  |
|         |  | 176 |  |
| 5       | <b>Personal-Controlling</b>  | 177 |  |
| 5.1     | <i>Begriff, Aufgaben und Instrumente des Personal-Controlling</i>  | 177 |  |
| 5.2     | <i>Personalaufwandsplanung als zentraler Bestandteil des Personal-Controlling</i>                            | 178 |  |
| 5.2.1   | Systematisierung der Personalkosten  | 178 |  |
| 5.2.2   | Erfassung und Berechnung der Personalkosten  | 180 |  |
| 5.2.3   | Personalkostenplanung  | 183 |  |
| 5.3     | <i>Personalkennzahlen</i>  | 184 |  |
| 5.4     | <i>Humanvermögensrechnung (HVKR) als spezieller Ansatz des Personal-Controlling</i>                          | 185 |  |
| 5.5     | <i>Computernutzte Personalinformationssysteme (PIS)</i>  | 186 |  |
| 5.5.1   | Standardsoftware für Personalplanungszwecke  | 187 |  |
| 5.5.2   | Personaldatenschutz  | 187 |  |
|         | <b>Anhang 1—15</b>   | 191 |  |
|         | <b>Literaturverzeichnis</b>  | 213 |  |
|         | <b>Stichwortverzeichnis</b>  | 224 |  |
|         | <b>Inhaltsverzeichnis</b>  | 13  |  |

# Abbildungsverzeichnis

|         |  |    |         |   |     |
|---------|--|----|---------|---|-----|
| Abb. 1  | Zeit- und Kostenanteile für verschiedene personalwirtschaftliche Teilbereiche .....  | 25 | Abb. 29 | Klassifikation des Führungsstils .....  | 71  |
| Abb. 2  | Zwei unterschiedliche Ansichten (Menschenbilder) in Hinsicht auf Führung und Lenkung von Mitarbeitern .....                          | 29 | Abb. 30 | Partizipationsgrade .....   | 73  |
| Abb. 3  | Vier Menschenbilder und die Ableitung von Konsequenzen nach SCHEIN (1974) .....  | 30 | Abb. 31 | Empfohlene Einbeziehung der Mitarbeiter in die Entscheidung des Vorgesetzten (Entscheidungsstrategie) in Abhängigkeit von der Führungssituation (Bedingungskonstellation) ..... | 74  |
| Abb. 4  | Schema des Differentialstücklohns bei TAYLOR .....   | 33 | Abb. 32 | Partizipationsgrade unterschiedlicher Gruppenorganisationsformen .....  | 75  |
| Abb. 5  | Aufgabenbereiche der Personalwirtschaft gemäß Anreiz-Beitrags-Theorie .....  | 35 | Abb. 33 | Organisation der Fertigung nach dem Werkstattprinzip .....  | 78  |
| Abb. 6  | Ergebnisse einer repräsentativen Befragung von Berufstätigen zur Arbeit .....  | 37 | Abb. 34 | Produktorientierte (objektorientierte) Abteilungsbildung (DIW, 1988) .....  | 78  |
| Abb. 7  | Freiheitsgrade von Bestandteilen der Unternehmensverfassung .....  | 41 | Abb. 35 | Aufgaben einer Fertigungs-Insel .....   | 79  |
| Abb. 8  | Hauptinhalte von Unternehmensverfassungen .....  | 42 | Abb. 36 | Gerechtigkeitskriterien für Entgelt differenzierung im Überblick .....  | 81  |
| Abb. 9  | Personal- und Arbeitsverfassung als Teile der Sozial- bzw. Unternehmensverfassung .....  | 43 | Abb. 37 | Bedeutung verschiedener Leistungslohnformen in der Metallindustrie .....  | 83  |
| Abb. 10 | Persönlichkeitsförderlichkeit als oberste Bewertungsebene für ergonomische Arbeitsgestaltung .....                                   | 44 | Abb. 38 | Lohnkostenverlauf bei Stücklohn .....   | 83  |
| Abb. 11 | Bedingungen menschengerechter Arbeit aus arbeitspsychologischer Sicht .....  | 45 | Abb. 39 | Akkordrichtsatz und Akkordsatz .....  | 85  |
| Abb. 12 | Der Handlungsspielraum nach ALIOTH .....   | 46 | Abb. 40 | Zeitarren der Vorgabezeit (Auftragszeit) .....  | 85  |
| Abb. 13 | Kriterien der Persönlichkeitsförderlichkeit .....  | 46 | Abb. 41 | Aufbau eines Akkordlohnes .....   | 86  |
| Abb. 14 | Hauptaspekte in den betriebswirtschaftlich relevanten Motivationstheorien .....  | 48 | Abb. 42 | Systematisierung der Prämienarten .....   | 88  |
| Abb. 15 | Bedürfnispyramide nach A. Maslow .....   | 49 | Abb. 43 | Lohnkostenverlauf bei Zeitlohn .....  | 88  |
| Abb. 16 | Ausgleichstheorie der Motivation .....   | 51 | Abb. 44 | Beurteilungskriterien und die dort jeweils am häufigsten verwendeten Merkmale .....   | 89  |
| Abb. 17 | Vier Arbeitsgestaltungsansätze .....   | 53 | Abb. 45 | Mitarbeiterbeurteilungsmethoden .....   | 90  |
| Abb. 18 | Arbeitsanalysensätze .....   | 54 | Abb. 46 | Beispiel einer erzwungenen Verteilung .....   | 91  |
| Abb. 19 | Die Ergebnisse der Pritsburgstudie .....   | 56 | Abb. 47 | Anforderungsarten nach REFA .....   | 92  |
| Abb. 20 | Zusammenhang zwischen Arbeitsplatzgestaltung, individuellen psychologischen Zuständen und persönlichen bzw. Arbeitsergebnissen ..... | 57 | Abb. 48 | Arbeitsbewertungsverfahren .....  | 92  |
| Abb. 21 | JDS Diagnose-Profil für zwei Problemarbeitsplätze in einer Konzern-Hauptverwaltung .....   | 58 | Abb. 49 | Wertzahlen für die kombinierten Anforderungsarten Erfahrung und Ausbildung .....  | 94  |
| Abb. 22 | Verschiedene Zuständigkeiten oder Kompetenzen .....  | 59 | Abb. 50 | Zuordnung von Arbeitswert und Gehalt .....  | 95  |
| Abb. 23 | Beispiel einer Hierarchie eines Industriebetriebes .....   | 60 | Abb. 51 | Mitarbeiterleistungsformen .....  | 96  |
| Abb. 24 | Koordinaton durch typische Arbeitskonstellationen .....  | 62 | Abb. 52 | Systematisierung von Erfolgsbeteiligungsmodellen .....  | 98  |
| Abb. 25 | Mitbestimmungsgegenstände und Mitbestimmungsformen nach dem BetrVG 1972 .....  | 65 | Abb. 53 | Gestaltungsformen der Kapitalbeteiligung .....  | 100 |
| Abb. 26 | Größenabhängige Unternehmensverfassungsregelungen .....  | 68 | Abb. 54 | Indirekte Kapitalbeteiligung .....  | 100 |
| Abb. 27 | Hierarchie und mitbestimmte AG (Grundmodell) .....   | 69 | Abb. 55 | Kapitalbeteiligungsformen nach der Mittelaufbringung .....  | 101 |
| Abb. 28 | Entscheidungspartizipation im Spannungsfeld .....  | 70 | Abb. 56 | Kapitalbeteiligungsformen nach der Mittelverwendung .....   | 101 |
|         |  |    | Abb. 57 | Formen der Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung .....   | 102 |
|         |  |    | Abb. 58 | Mitarbeiterleistungsformen nach Mitarbeitergruppen .....  | 103 |
|         |  |    | Abb. 59 | Arten von Sozialleistungen .....  | 104 |
|         |  |    | Abb. 60 | Entwicklung der Anteile von Personalsatzkosten und Direktentgelt an den Gesamtarbeitskosten im produzierenden Gewerbe .....   | 105 |
|         |  |    | Abb. 61 | Prozentuale Sozialversicherung .....  | 106 |
|         |  |    | Abb. 62 | freiwilligen Sozialleistungen im produzierenden Gewerbe der Bundesrepublik Deutschland .....  | 107 |

|         |   |     |
|---------|---|-----|
| Abb. 63 | Prozentuale Verteilung des Personalausatzaufwandes im produzierenden Gewerbe .....  | 108 |
| Abb. 64 | Verteilung betrieblicher Einrichtungen zur Altersversorgung .....   | 110 |
| Abb. 65 | Unterschiede zwischen den 4 Einrichtungen betrieblicher Altersversorgung .....  | 111 |
| Abb. 66 | Euro als Ergebnis von Tarifverhandlungen .....  | 115 |
| Abb. 67 | Durch Betriebsvereinbarungen geregelte Lohnzulagen in einem Betrieb der chemischen Industrie .....                                      | 116 |
| Abb. 68 | Verbreitung der Tarifverträge im Jahre 1991 .....   | 117 |
| Abb. 69 | Geltungsbereich von Tarifverträgen .....  | 118 |
| Abb. 70 | Entgeltformen bei neuer Technik .....   | 119 |
| Abb. 71 | Personalplan als abgeleiteter Aktionsplan .....   | 123 |
| Abb. 72 | Merkmale strategischer, taktischer und operativer Personalpläne ..  | 124 |
| Abb. 73 | Methoden strategischer Personalplanung .....  | 126 |
| Abb. 74 | Gleitende Mittelwerte zur Trendbestimmung .....   | 128 |
| Abb. 75 | Ermittlung einer Trendprognose durch das Verfahren der exponentiellen Glättung .....  | 129 |
| Abb. 76 | Weiteres Beispiel zur exponentiellen Glättung .....   | 130 |
| Abb. 77 | Szenario-Begriffe, bildlich dargestellt .....   | 131 |
| Abb. 78 | Kriterien zur Beurteilung der Dimensionen des Human-Ressourcen-Portfolios .....   | 133 |
| Abb. 79 | ZIEL-Human-Ressourcen-Portfolio, dargestellt am Beispiel ausgewählter Geschäftsbereiche .....   | 134 |
| Abb. 80 | Normstrategien im Rahmen der Human-Ressourcen-Portfolio-Analyse .....   | 134 |
| Abb. 81 | Aufgaben der Personalplanung und dazugehörige Personal-(Teil-)Pläne .....   | 136 |
| Abb. 82 | Begriffe und Schrittfolgen im Zusammenhang mit der Personalbedarfsplanung .....   | 137 |
| Abb. 83 | Beispiel einer rein quantitativen Personalbedarfsrechnung .....   | 138 |
| Abb. 84 | Methoden der Personalbedarfsermittlung nach ihrem Detaillierungsgrad geordnet .....   | 139 |
| Abb. 85 | Arten von Fehlzeiten und deren Prozentanteile .....   | 144 |
| Abb. 86 | Fehlzeiten im internationalen Vergleich .....   | 145 |
| Abb. 87 | Die arbeitsrechtlichen Beziehungen zwischen Arbeitnehmer, Überlasser und Entleiher .....  | 151 |
| Abb. 88 | Das Gütemaß Validität .....   | 151 |
| Abb. 89 | Das allgemeine Problem der Validität von Personalauswahlverfahren: Fehlende Bewährungsinformationen über die abgelehnten Bewerber ..... | 153 |
| Abb. 90 | Das Gütemaß der Zuverlässigkeit (Konsistenz, Objektivität, Reliabilität) .....  | 154 |
| Abb. 91 | Der Einsatz von Methoden der Personalauswahl .....  | 155 |
| Abb. 92 | Gewichtung von Antworten in einem Bewertungsformular .....  | 156 |

|          |  |     |
|----------|--|-----|
| Abb. 93  | Aufgaben zur Messung verschiedener Intelligenzarten .....  | 158 |
| Abb. 94  | Darstellung von Testergebnissen mit Hilfe von Standardwerten und Perzentilen .....                               | 159 |
| Abb. 95  | Anforderungs-/Verhaltensmerkmale bei AC .....  | 161 |
| Abb. 96  | Themenschwerpunkte des Weiterbildungsangebotes bei 105 größeren deutschen Unternehmen .....                      | 165 |
| Abb. 97  | Anlässe und Quellen für Weiterbildungsbedarf .....   | 166 |
| Abb. 98  | Praktizierte Weiterbildungsfolgenkontrollen bei 64 größeren deutschen Unternehmen .....                          | 168 |
| Abb. 99  | Beispiel eines Nachfolgeplans .....  | 169 |
| Abb. 100 | Beispiel eines Laufbahnmodells .....   | 170 |
| Abb. 101 | Maßnahmen bei Personalüberhang .....   | 172 |
| Abb. 102 | Durchschnittliche zeitliche Abfolge der Maßnahmen bei 84 Unternehmen mit Nachfragerückgang .....                 | 172 |
| Abb. 103 | Kündigungsgründe aus Arbeitgeberseite .....  | 176 |
| Abb. 104 | Personalkostengliederung des Statistischen Bundesamtes .....   | 179 |
| Abb. 105 | Gliederung der Personalkosten .....  | 179 |
| Abb. 106 | Systematisierung der Personalkosten nach Einzel-/Gemeinkosten und nach der Regelmäßigkeit ihrer Entstehung ..... | 180 |
| Abb. 107 | Das Berechnungsschema für den Personalbasis- und -zusatzaufwand .....  | 181 |
| Abb. 108 | Rechnungsschema für den Personalaufwand .....  | 182 |
| Abb. 109 | Personalkosten der verarbeitenden Industrie im internationalen Vergleich .....                                   | 183 |
| Abb. 110 | Drei Haupteinflußgrößen auf die Personalkostenentwicklung .....  | 183 |
| Abb. 111 | Beispiel für ein einfaches Schema zur Planung der Personalkosten ..  | 184 |
| Abb. 112 | Wertansätze bei der Human-Vermögens-Rechnung .....   | 186 |

# Verzeichnis der Beispiele im Anhang

|            |  |     |
|------------|--|-----|
| Anhang 1   | Das Lernstatikonzzept der BMW, München                             | 191 |
| Anhang 2   | Eine kleine (wahre) Geschichte                                     | 192 |
| Anhang 3   | Beispiel für eine Stellen-(Funktions-)Beschreibung (Unilever)      | 193 |
| Anhang 4   | Stellenbeschreibung und Leistungsstandards                         | 195 |
| Anhang 5   | Leistungsbeurteilung auf der Grundlage von Zielen (BMW)            | 197 |
| Anhang 6   | Formulare für das Beurteilungs- und Förderungsgespräch (VW)        | 198 |
| Anhang 7   | Beispiel für Lohngruppen in einem Lohntarifvertrag                 | 200 |
| Anhang 8   | Beispiel einer analytischen Arbeitsbewertung nach REFA             | 201 |
| Anhang 9   | Sozialleistungen bei Hewlett Packard                               | 202 |
| Anhang 10  | Stellenplan (Soll-Plan)  | 203 |
| Anhang 11  | Anhang für Bearbeitungszeiten                                      | 204 |
| Anhang 12  | Bewerbungsbogen (Unilever)   | 205 |
| Anhang 13  | Determinanten der Fluktuation                                      | 209 |
| Anhang 14  | Beispiel für den Ablauf eines AC (Unilever)                        | 210 |
| Anhang 15a | Seminarbeurteilungsbogen für die Teilnehmer                        | 211 |
| Anhang 15b | Rückmeldung der Auszahlungsergebnisse an den jeweiligen Referenten | 212 |

# Abkürzungsverzeichnis

|      |  |
|------|--|
| AC   | Assessment Center  |
| AGP  | Arbeitsgemeinschaft für Partnerschaft in der Wirtschaft, Kassel  |
| Bfup | Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, Herne  |
| CNC  | Computer Numerical Controlled  |
| DB   | Der Betrieb, Düsseldorf  |
| DBW  | Die Betriebswirtschaft, Stuttgart  |
| DGP  | Deutsche Gesellschaft für Personalführung, Düsseldorf  |
| DU   | Die Unternehmung, Bern   |
| GA   | Gesamtausgabe (Bibliographie-Nr.)  |
| FAZ  | Frankfurter Allgemeine Zeitung   |
| IDW  | Institut der Deutschen Wirtschaft, Köln  |
| MA   | Mitarbeiter  |
| MB   | Menschenbild   |
| REFA | Reichsausschuß für Arbeitszeitermittlung; heute: Verband für Arbeitsstudien — REFA — e. V., Darmstadt        |
| WiSt | Wirtschaftswissenschaftliches Studium, München   |
| WISU | Das Wirtschaftsstudium, Tübingen   |
| WSI  | Wirtschafts- und sozialwissenschaftliches Institut des deutschen Gewerkschaftsbundes (WSI-Mittelungen), Köln |
| ZfB  | Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Wiesbaden  |
| Zfbf | Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Köln  |
| ZfO  | Zeitschrift Führung und Organisation (früher: Zeitschrift für Organisation), Wiesbaden                       |
| ZfP  | Zeitschrift für Personalforschung, Mering b. München   |

I. TEIL

**Situationsbeschreibung  
und eigene  
wertende Grundannahmen**

# 1 Situation und Entwicklung des Funktionsbereichs Personal

## 1.1 Der Funktionsbereich Personal

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 Unternehmen 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 Mitbestimmungssetzes von 1976.

Die Unternehmung ist einerseits ein soziales Gebilde, weil darin Menschen arbeiten, zum anderen auch ein technisches Gebilde, bestehend aus Anlagen technischer 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 (WUNDERER, 1975a)

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:



Das Wort Personalmanagement bezeichnet alle Entscheidungsprozesse und Maßnahmen, die sich bewußt und unmittelbar auf das Handeln, aber auch auf das Denken, Wollen und Fühlen der Mitarbeiter in den Organisationen richten.

Organisatorisch werden diese Personalmanagementaufgaben in der Regel auf bestimmte spezialisierte Stelleninhaber konzentriert (z. B. Personalleiter, Personalfachreferenten, Personalentwickler usw.) und Stelleninhaber mit ähnlichen Aufgaben in Abteilungen zusammengefaßt (z. B. Personalabteilung, Abteilung Ausbildung usw.). Aber jeder Vorgesetzte, der Mitarbeiter zu führen hat, hat insoweit Personalmanagementaufgaben.

In einer empirischen Untersuchung (REMÉR / WUNDERER, 1977) wurden z. B. folgende vier Gestaltungsbereiche des Personalmanagements 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. Abb. 1 zeigt die verschiedenen Teilbereiche mit den jeweils angefallenen Zeit- bzw. Kostenanteilen.

| Teilbereiche  | Zeitanteil<br>in % | Kostenanteil<br>in % |
|---|--------------------|----------------------|
| 1. Leitungsfunktion<br>(Flichtlinien, Information, Anweisungen, Koordination, Kontrolle, Eigenausbildung, Sekretariat)  | 17                 | 19                   |
| 2. Personalplanung<br>(quantitativer Personalbedarf, qualitativer Personalbedarf, Fünf-Jahres-Plan, Personalkostenbudget)   | 2                  | 3                    |
| 3. Personalbeschaffung<br>(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<br>(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<br>(Tarifverhandlungen, Betriebsvereinbarungen, Betriebsversammlungen, Kontakte zum Betriebsrat, betriebliches Vorschlagswesen)   | 6                  | 8                    |
| 9. Betriebliche Sozialarbeit<br>(Leistungen nach dem Sozialkatalog; Beratung in Versicherungsfragen, Betriebssport, Todesfälle, Betriebsfest, Krankenbetreuung, Parkplatz, Jubiläen/Geburtstage, Personalratsbetreuung, Personalwareverkauf, Gewährung von Darlehen/Hypotheken, Renten- und Steuerberatung) | 12                 | 11                   |
| 10. Personalreinstellung<br>(Prüfung der Voraussetzungen für Entlassungen, Pensionierungen/Vor-Pensionierungen, Kündigungs-gespräche, Zeugnisse, Arbeitsgerichtsverfahren, Einarbeitung zum Wehrdienst)   | 2                  | 2                    |
| 11. Sonstiges<br>(Medizinische Versorgung, Werkschutz, Arbeits-wirtschaft usw.)   | 5                  | 6                    |
|   | 100 %              | 100 %                |

Abbildung 1 Zeit- und Kostenanteile für verschiedene personalwirtschaftliche Teilbereiche (Fallbeispiel)

## 1.2 Einige Entwicklungsetappen auf dem Wege zum modernen Personalmanagement

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 (vgl. auch Abschnitt 3.1.2).

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 unreflektiert angewendet — Hauptgrundlage der Personalpolitik.

Vor allem in den 70er und 80er Jahren wird die Situation des Personalwesens von Entwicklungen geprägt, die sich u. a. in den Schlagworten *erweiterte Mitbestimmung* bzw. *Betriebsdemokratie* und *Humanisierung der Arbeit* in der öffentlichen Diskussion niederschlagen 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 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, Jugendarbeitsschutzgesetz von 1976 usw.).
- Gesetze zur Regelung der Betriebsverfassung (Betriebsverfassungsgesetz von 1972, Mitbestimmungsgesetz von 1976).
- Gesetze zur Berufsbildung (Berufsbildungsgesetz von 1969).

An den Hochschulen der Bundesrepublik Deutschland wurden vor allem in den 70er Jahren Lehrstühle für die „Spezielle Betriebswirtschaftslehre“ mit den Bezeichnungen „Personal“, „Personalwesen“, „Personalwirtschaft“ o. ä. eingerichtet-

ter; den ersten Personallehrstuhl überhaupt gibt es seit 1968 in Mannheim (A. Marx). 1991 zählte man in den alten Bundesländern 34 Lehrstühle mit 135 wissenschaftlichen Mitarbeitern im Bereich Personalwesen an 28 Universitäten und 18 Fachhochschulen (SCHWUCHOW/GUTMANN/SCHERER, 1991; Personalreport 6/1990). Im Zeitraum 1986–1989 verließen jährlich rd. 1000 Absolventen mit dem Studienschwerpunkt Personal die deutschen Hochschulen (alte Bundesländer, Personalreport, 1987, 1988, 1989, 1990). Deren typische spätere berufliche Tätigkeitsbezeichnungen sind: Personalleiter als sog. „Linienfunktion“ sowie verschiedene Stabsfunktionen, d. h. Stellen mit beratendem, nicht entscheidendem Charakter, z. B. im Bereich der Personalrekrutierung und Personalauswahl, der Lohn-/Gehaltsgestaltung und der Aus- und Weiterbildung.

In der Literatur manifestiert sich der Bedeutungszuwachs des Personalwesens in zahlreichen Personallehrbüchern seit Beginn der 70er Jahre, in speziellen Fachzeitschriften (u. a. Personalführung, Personal, Personalwirtschaft, Zeitschrift für Personalforschung, Zeitschrift für Arbeitswissenschaft) sowie Fachaufsätzen in allgemeinen betriebswirtschaftlichen Fachzeitschriften (wie z. B. Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Der Betriebswirt, Wirtschaftswissenschaftliches Studium, Zeitschrift Führung Organisation).

Die 90er Jahre unseres Jahrhunderts haben, unterstützt durch die technischen Entwicklungen vor allem im Kommunikationsbereich und die damit einhergehende Internationalisierung der Unternehmen und Verwaltungen, insbesondere das Thema strategische Personalplanung in den Vordergrund gerückt. Die langfristige Entwicklung des Personals gilt allgemein als Erfolgsfaktor bzw. Überlebensbedingung.

## 2 Das Menschenbild als Hauptinflußgröße für das Personalmanagement

Personalmanagement bezieht sich auf das Handeln, Denken, Fühlen und Wollen der Mitarbeiter in den Organisationen (vgl. Abschn. 1.1). Auf die Fragen, wie das wirksam bzw. zielgerecht (effizient) bzw. ökonomisch und ethisch vertretbar geschehen soll, gibt es erwartungsgemäß viele begründbare Antworten. Diese hängen natürlich von der jeweiligen inneren (z. B. Erzeugnisprogramm, Mitarbeiterzahl, Eigentumsverhältnisse, Qualifikation der Mitarbeiter usw.) und äußeren Situation der Unternehmung bzw. Organisation ab (Verhältnis zu Wettbewerbern, Rechtsvorschriften des Staates, Kundenstruktur etc.). Aber selbst in Organisationen mit gleichen Bedingungen bzw. vergleichbaren Situationen ist damit zu rechnen, daß deren Personalmanagement sich dann deutlich voneinander unterscheidet, wenn die Grundansichten über „den Mitarbeiter“ oder „das Wesen des Menschen“ unterschiedlich sind (WUNDERER/GRUNWALD, 1980; LILGE, 1981; STAEHLE, 1990). Wir alle haben ein

Menschenbild: im Sinne: grundsätzlicher, auf individuelle Erfahrung und Wissensüberzeugungen beruhender Grundaussagen darüber, „wie die Menschen sind“.

- Diese Grundaussagen lassen sich bis auf letzte Fragen zurückführen, etwa:
- Wo komme ich her (Vererbung, Produkt der Gesellschaft, Geistwelt, Schöpfer...)?
  - Wo gehe ich hin (physisches Ende ist/ist nicht das geistige Ende)?
  - Was ist der Sinn des Lebens (Glück, Wohlbefinden, Entwicklung, gottgefälliges Leben etc.)?

Teilweise daraus ableitbare, schon etwas konkreter am Personalmanagement orientierte Fragen sind z. B.

- Wie frei bzw. wie unfrei (determiniert, konditioniert) ist der Mensch?
- Ist der Mensch von Grund auf gut oder böse, egoistisch oder altruistisch, arbeitssam oder faul etc.?
- In welcher Beziehung steht der einzelne zur Gruppe bzw. Gemeinschaft bzw. zur Organisation? Dient die Organisation der individuellen Entwicklung der einzelnen oder hat sich der einzelne den Organisationszielen unterzuordnen usw.?

Es gibt verschiedene Systematisierungsversuche für Menschenbilder (einen Überblick gibt z. B. LILGE, 1981). Oft zitiert ist MCGREGORS (1973) einfache Gegenüberstellung von zwei Menschenbildern, die er „Theorie X“ und „Theorie Y“ nennt. Sie beziehen sich auf grundlegende Ansichten von Vorgesetzten darüber, wie Mitarbeiter zu führen und zu lenken seien (vgl. Abb. 2).

### Theorie X (traditionell)

1. Der Durchschnittsmensch hat eine angeborene Abneigung gegen Arbeit und versucht, ihr aus dem Weg zu gehen, wo er kann.
2. 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.
3. 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.

### THEORIE Y (MCGREGORS eigenes MB)

1. Die Verausgabung durch körperliche und geistige Anstrengung beim Arbeiten kann als ebenso natürlich gelten wie Spiel oder Ruhe.
2. Von anderen erwartet 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.
3. Der Durchschnittsmensch lernt, unter geeigneten Bedingungen Verantwortung nicht nur zu übernehmen, sondern sogar zu suchen.
4. 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.
5. Unter den Bedingungen des modernen industriellen Lebens ist das Vermögen an Verstandeskraft, über das der Durchschnittsmensch verfügt, nur zum Teil genutzt.

Abbildung 2 Zwei unterschiedliche Ansichten (Menschenbilder) in Hinsicht auf Führung und Lenkung von Mitarbeitern (MCGREGOR, 1973, 47f.; 61f.)

Eine andere vielzitierte (z. B. WUNDERER/GRUNWALD, 1980; STAEHLE, 1990) Systematisierung von Menschenbildern und deren Konsequenzen für Management und Organisation hat SCHEIN (1974) vorgelegt (vgl. Abb. 3):

| Wenn-Komponente   | Dann-Komponente  |
|---|--|
| Menschenbild<br>Merkmale  | Konsequenzen für Management<br>und Organisation  |
| (1) <b>rational-economic man (rational-ökonomischer Mensch)</b>       | Vier Management-Funktionen: Planen, Organisieren, Motivieren, Kontrollieren. Organisieren und deren Effizienz steht im Mittelpunkt, sie hat die Aufgabe, irrationale Gefühle zu neutralisieren und zu kontrollieren  |
| (2) <b>social man (sozialer Mensch)</b>                               | Manager ist Mittler zwischen Untergebenen und Vorgesetzten, zeigt Verständnis und Sympathien für Gefühle und Bedürfnisse der Mitarbeiter; die Bedürfnisse nach Anerkennung, Zugehörigkeitsgefühl und Identität müssen befriedigt werden; Arbeitsgruppen sind eine Realität, Gruppenarbeitsysteme müssen an die Stelle individueller treten |
| (3) <b>self-actualizing man (sich selbst verwirklichender Mensch)</b> | Manager ist Katalysator und Förderer (nicht Motivierer und Kontrolleur); er delegiert; Übergang von Amts-Autorität zu Fach-Autorität; Übergang von extrinsischer zu intrinsischer Motivation (vgl. hierzu II 2.2.1)  |
| (4) <b>complex man (komplexer Mensch)</b>                             | Manager ist ein Diagnostiker; er muß Unterschiede sehen können und muß sein eigenes Verhalten verändern können; es gibt keine universell richtige Organisation   |

Abbildung 3 Vier Menschenbilder und die Ableitung von Konsequenzen nach SCHEIN (1974)

WEINERT (1984) hat erste Ergebnisse einer empirischen Überprüfung von bestehenden, unterschiedbaren Menschenbildern bei Vorgesetzten (Meistern) vorgelegt. Wenn auch die Ergebnisse mit größter Vorsicht zu interpretieren sind (die 135 Items über die Natur des Menschen wurden mit 37 BWL-Studenten entwickelt, die Daten ausschließlich bei 293 Meistern und Vorarbeitern erhoben, und die extrahierten Faktoren haben eine niedrige Kommunalität), seien sie hier als Beispiel eines Versuchs der empirischen Erfassung von Menschenbildern zitiert:

- Es gibt zwei Gruppen von Menschenbildern: eine deutlich positive und eine negative (darnit werden 40% der skalarischen Varianz erklärt).
- Die Meister und Vorarbeiter besaßen ein insgesamt erschreckend negatives Menschenbild!
- Es bestanden deutliche positive Zusammenhänge zwischen Ausbildungsniveau und Menschenbild und zwischen Positionsebene und Menschenbild.

Eine auf dieser Untersuchung aufbauende weitere vorläufige Studie (SCHALLBERGER, 1990) zum Menschenbild bei 147 Führungskräften des Einzelhandels, Krankenhauswestern und Krankenpflegern und Erwachsenenbildnern identifizierte jeweils unterschiedliche Menschenbilder bei den drei Gruppen.

Die „Richtigkeit“ des Menschenbildes ist schwer zu überprüfen; es wird oft nach dem Prinzip der sich selbst erfüllenden Prophezeiung jeweils bestätigt: Der Manager, der seine Mitarbeiter für grundsätzlich arbeitsfreudig und selbstbestimmt hält, wird ihnen z. B. große Entscheidungsspielräume lassen und damit deren Arbeitsfreude und Selbstbestimmung stärken — also sein Menschenbild dadurch bestätigt bekommen. Der Vorgesetzte, der Mitarbeiter als grundsätzlich eher freizeitorientiert und unselbständig einschätzt, mag entsprechende Vorkerbungen, Kontrollen und strikte Zielvorgaben einrichten und dann bestätigt bekommen, daß die Mitarbeiter „blau machen“ oder keine eigenen Entscheidungen treffen können, wenn er selbst einmal krank ist etc.

Aspekte meines eigenen Menschenbildes schildere ich in Abschnitt 3.2: Eigener Orientierungsrahmen: aufgabenorientiertes Personalwesen.

### 3 Theoretischer Orientierungsrahmen für das Personalmanagement

#### 3.1 Einige Betrachtungsweisen des arbeitenden Menschen

Verschiedene Thesen über das Verhalten von Menschen in Unternehmen, bzw. allgemeiner gesprochen in Organisationen, können in drei allgemeine Klassen eingeteilt werden (MARCH/SIMON, 1976):

1. *Organisationsmitglieder als passive Instrumente*, die Arbeiten verrichten, Anweisung 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 der Organisation. Diese Betrachtungsweise wird „*rationale 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*“.

#### 3.1.1 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 one best way to do the job*“) herausgefunden. Dazu kamen die *Optimierung der Werkzeuge* auf wissenschaftlicher Grundlage, ein Lohnanreizsystem (*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“ (vgl. Abb. 4).

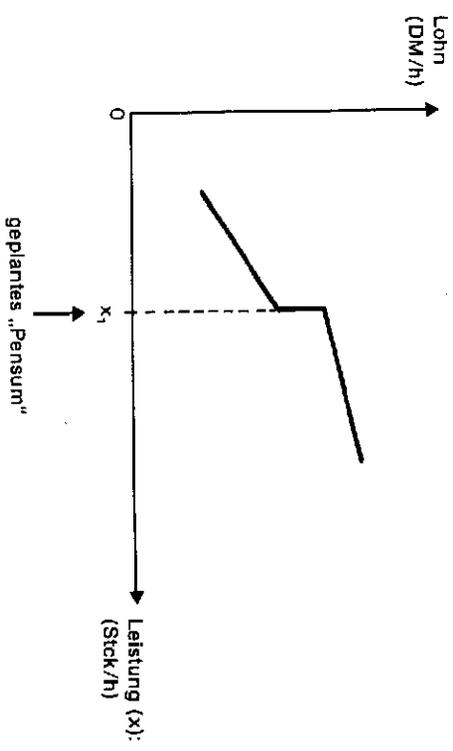


Abbildung 4 Schema des Differentialstücklohns bei TAYLOR

Pensumlohnsysteme erleben übrigens eine Renaissance: verschiedene große Unternehmen haben sie in abgeänderter Form wieder eingeführt, um insbesondere hohe und gleichmäßige Maschinenauslastungen zu erreichen (vgl. Abschn. 4.1.1.1).

#### 3.1.2 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 (vgl. hierzu Abschn. 2.2.1).

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/betrücksichtigt 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 welt-

anschaulich-philosophischen Grundhaltung“ (OETTERLI, 1975, Sp. 1004–1010).

Der Ansatz gründet sich 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.

### 3.1.3 Der arbeitende Mensch als Koalitionsmitglied

Eine Organisation wird als politische Koalition von Individuen begriffen, die in Unterkalitionen organisiert sind (KUPFSCH/MARR, 1975, S. 537–539). Als Koalitionsmitglieder gelten solche Personengruppen wie z. B. Manager, gewerblichen nicht als vorgegeben betrachtet, sondern die Organisationsziele werden individuell fest. Dabei auftretende Konflikte zwischen Individual- bzw. Gruppenzielen werden über sowohl monetäre als auch nichtmonetäre Ausgleichszahlungen geregelt.

Erforderlich ist demnach eine ausgeglichene „Bilanz“ (MORIN, 1974), etwa zwischen

| Soll  | Haben   |
|---|---|
| <b>Arbeit:</b><br>– Mühseligkeit, Monotonie<br>– Freiheitsberaubung<br>– niedriger Sozialstatus<br>usw. | <b>Lohn:</b><br>– Arbeit selbst<br>– Sympathie mit Kollegen<br>– Prestige<br>– Reisen<br>– Macht<br>– komfortabler Lebensstil<br>usw. |

Den theoretischen Bezugsrahmen für solche Verhandlungsprozesse bildet die sogenannte **Anreiz-Beitrags-Theorie** (ENDE, 1982). Eine ihrer Grundaussagen:

Ausgewogene Anreize und Beiträge sind ausschlaggebend für Eintritts- und Austrittsentscheidungen von Organisationsteilnehmern.

Unter **Anreizen** versteht man materielle (Entgelt u. a.) und immaterielle Leistungen der Organisation (z. B. das Image des Unternehmens, das gute Betriebsklima, hohe Wertschätzung der Kollegen etc.), die der Bedürfnisbefriedigung dienen. Die individuelle Bewertung der Anreize kann durch „Überzeugungseinflüsse“ verändert werden. Unter **Beiträgen** kann man die erwarteten Leistungen oder die „Rollenkonformität“ verstehen. Ihr Wert wird über „Opportunitätskosten“, d. h. den Nutzenentgang alternativer Handlungsmöglichkeiten ermittelt. Mit anderen Worten: Der Beitrag, den ich für die Organisation leiste, ist so hoch wie der Nutzenwert derjenigen Handlung(en) (z. B. etwas anderes arbeiten), auf die ich verzichte.

Hauptaufgabe des Personalmanagements ist demnach, die Anreiz-Beitrags-Struktur zu harmonisieren (vgl. Abb. 5).

| Gestaltung einer ausgewogenen Anreiz-Beitrags-Struktur                  |  |  |
|---|--|--|
| Beitragsbezogene Aufgaben   | Anreizbezogene Aufgaben  | Konflikthandhabung                       |
| Personalbedarfs-<br>ermittlung  | Vermittlung des Anreizsystems an die Umwelt (Personalwerbung)  | Handhabung intra-individueller Konflikte |
| Personalauswahl und Anpassung des Arbeitsangebots an den Beitragsbedarf | Gestaltung des Anreizsystems   | Handhabung inter-individueller Konflikte |
| Mitwirkung an der Beitragsleistung                                      | (Werbung um rollenkongformes Verhalten)<br>– Materielle Anreize<br>– Aufstiegsanreize<br>– Soziale Anreize | Handhabung von Gruppenkonflikten         |

Abbildung 5 Aufgabenbereiche der Personalwirtschaft gemäß Anreiz-Beitrags-Theorie (HEINEN, 1985, S. 546)

Nur andeutungsweise sei auf einige Probleme im Zusammenhang mit diesem theoretischen Bezugsrahmen für das Personalmanagement hingewiesen.

- Es ist oft schwer oder gar nicht vorab zu bestimmen, ob ein Geschehnis in der Organisation für die einzelnen Menschen Anreize oder Beiträge darstellen: der angekündigte Betriebsausflug mag z. B. als Beitrag gedacht sein, von vie-

len aber als unumgängliche Verpflichtung, also Beitrag, empfunden werden. Oder die Mitarbeit an einem interessanten Projekt könnte als solche (unabhängig von damit verbundenen materiellen Vorteilen) schon als Anreiz eingestuft werden.

- Sind die zugrundeliegenden Nützlichkeits- und Bedürfnisgleichs-Annahmen ausreichende Erklärungen für menschliche Arbeit in Organisationen? Es bestehen Zweifel an solchen utilitaristischen Theorien (PULLIG, 1991 a).
- Selbst wenn sich diese Nutzen-Theorie als realitätsnah erweisen würde, ist die für das praktische Personalmanagement notwendige Voraussetzung kaum gegeben, daß große Teile der Mitarbeiterschaft ungefähr gleiche und über die Zeit konstante Nutzeinschätzungen bzw. Nutzenfunktionen hätten.

### 3.2 Eigener Orientierungsrahmen: aufgabenorientiertes Personalwesen

Ich stütze mich in diesem Abschnitt insbesondere auf die Arbeiten von J. KOLBINGER (1972, 1977, 1979).

- Die Hauptaufgabe des Personalmanagements ist**
- an den Ideen und Plänen der Organisation anthropologisch und sozialwissenschaftlich fundiert mitzuarbeiten und
  - diese durch die Gestaltung der Personal- und Arbeitsverfassung zu realisieren.

Es geht also um die Ergänzung bzw. Korrektur einer einseitig ökonomisch-mattemtall-naturwissenschaftlichen Betrachtungsweise des „Faktors Arbeit“, mit dem Ziel, daß wir menschengemäß in den Organisationen arbeiten können. Dies kann vor allem durch die bewußte Mitgestaltung der Regeln des Miteinanders in den Organisationen (Personalverfassung) erreicht werden und durch die Gestaltung der Arbeit bzw. der Arbeitsorganisation selbst (Arbeitsstrukturierung bzw. Arbeitsverfassung). Personal- und Arbeitsverfassung werden ausführlich im Abschnitt II.1. Sozialverfassung charakterisiert.

KOLBINGER bezeichnet diesen Ansatz als stüththeoretischen im Gegensatz zum entscheidungsstheoretischen. Die Stilbildung als Entsprechung von Idee (Sinn) und Form (Struktur) manifestiere sich in einer Entsprechung von Personalverfassung („Assoziation“) und Arbeitsverfassung (Aufgabengestaltung, Arbeitsorganisation).

Von Wissenschaft und Praxis wird seit einigen Jahren in unzähligen Aufsätzen die bewußte Entwicklung und Pflege der Unternehmenskultur gefordert (Neu-

BERGER, 1990; JELINEK/SMIRICH/HIRSCH, 1983; SCHEIN, 1985; DÜLFER, 1988). Im hier vertretenen stüththeoretischen Ansatz mit seiner Forderung, die Personalverfassung und die Arbeitsverfassung bewußt ideell zu gestalten und aufeinander abzustimmen, finden wir eine Grundlage für die Entwicklung von Unternehmenskultur.

In Anlehnung an KOLBINGER (und natürlich viele andere, vgl. die umfangreiche Literatur zum Thema „Menschengerichte Arbeit“, z.B. VOLPERT, 1990) gehe ich von folgenden Grundüberzeugungen aus:

- Der Mensch kann und will sein Handeln — trotz aller kultureller und vererbungsabhängiger Einschränkungen — im Prinzip selbst bestimmen.
- Der Mensch will arbeiten. Die positiven Antriebskräfte müssen in der Arbeit und im Beruf gründen.
- Der Mensch ist im wesentlichen ein entwicklungsfähiges, mit extrem hohen Fähigkeitenpotentialen ausgestattetes Geisteswesen (vgl. hierzu z.B. SUCHANTKE, 1985), das sich in gesellter Arbeit an sinnhaften bzw. gestalthaften Arbeitsvollzügen selbst verwirklicht.
- Selbstverwirklichung setzt Selbsterkenntnis voraus. Selbsterkenntnis gewinnen wir, indem wir uns in den Folgen unseres Tuns, also auch unserer beruflichen Arbeit, erkennen.

Im Zentrum des Personalmanagements steht deshalb die Aufgabe „Die Aufgabe ... ist ... der personal erlebte, gestalte- oder sinngeprägte Vollendungsbeitrag ... (innerhalb) sozialer Leistungsgebilde“ (KOLBINGER, 1979, S. 134).

„Was trifft am ehesten zu: Empfinden Sie Ihre Arbeit als schwere Last, notwendiges Übel ...?“ wurde eine repräsentative Stichprobe von Berufstätigen in der BRD getragt (NOELLE-NEUMANN/STRÜMPPEL, 1984). Die Antwortverteilung in Prozent gibt Abb. 6 wieder.

| Was trifft am ehesten zu:      |              | Empfinden Sie Ihre Arbeit als schwere Last — notwendiges Übel ... |    |
|--------------------------------|--------------|---|----|
|                                |              | 1981 (in %)   |    |
|                                | Berufstätige | Angestellte   |    |
| schwere Last                   | 1            | 1   | 1  |
| notwendiges Übel               | 14           | 12  | 12 |
| Möglichkeit, Geld zu verdienen | 34           | 37  | 37 |
| Beitragende Tätigkeit          | 29           | 30  | 30 |
| Erfüllung einer Aufgabe        | 17           | 16  | 16 |
| weiß nicht                     | 5            | 5   | 5  |

Abbildung 6 Ergebnisse einer repräsentativen Befragung von Berufstätigen zur Arbeit (NOELLE-NEUMANN/STRÜMPPEL, 1984)

Nur 29% der Befragten empfinden also in der Arbeit eine befriedigende Tätigkeit und noch weniger, 17%, die Erfüllung einer Aufgabe. Für das Personalmanagement gibt es demnach noch genug zu tun!

(Im krassen Gegensatz zu solcher gestaltungsfähiger Arbeit arbeiten z. B. zahlreiche Wissenschaftler an sog. „schwarzen Programmen“ von US-Militäreinheiten mit, die so geheim (Frankfurter Rundschau, 5. 9. 91))

Im Gegensatz zur analytischen Zerlegung der Arbeit in schnell anlernbare und monoton sich wiederholende Einzelteile im Sinne F. W. TAYLORS (1856–1915) „Principles of Scientific Management“ (vgl. Abschn. 1.2), ist die Aufgabe vor allem durch die Idee der Ganzheit charakterisiert:

Das Ganze muß für den Arbeitenden erkennbar sein.

Dabei sind Abstufungen denkbar:

- Stufen der Produktganzheit:  
Herstellung ganzer Produkte (oberste Stufe der Ganzheit) oder von Produktteilen.
- Stufen der Vollständigkeit eines Arbeitsablaufs:  
Abgeschlossene Teilaufgaben (z. B. Fertigung eines Großstückes) bis hin zum Arbeitselement („Ergreifen, Bücken...“)
- Stufen der zeitlichen Ganzheit:  
Es gibt „Mindestverweilbedürfnisse“ bzw. sind Zyklusmindestzeiten zu beachten, d. h. die Zeitspanne, nach der die gleiche Tätigkeit wieder beginnt, darf nicht zu kurz sein.

Auf dieser Grundlage bauen bestimmte normativ-werthafte Gestaltungsempfehlungen für das Personalmanagement auf, wie z. B.

- die Arbeitsidee hat Vorrang vor dem Arbeitseinkommen (vgl. Abschn. II 2),
- die Individualität hat Vorrang vor dem Kollektiv,
- Betonung der kleinen Gemeinschaft,
- lebendige Rhythmen statt starrer Taktzeiten.

## **Die aktive Mitgestaltung der Sozialverfassung als originäre Aufgabe des Personalmanagements**

### **II. T E I L**

# 1 Sozialverfassung

Unter dem Begriff Unternehmensverfassung will ich alle grundlegenden und eher langfristig gedachten Regelungen für das Zusammenwirken innerhalb von Organisationen und zwischen der Organisation und ihrem Umfeld (z.B. Kunden, Gläubigern etc.) verstehen (vgl. auch CHMIELEWICZ, 1980a). Sie sind teilweise gesetzlich vorgegeben, teilweise regelbar. Vorgaben existieren z.B. in Form von gesellschaftsrechtlichen Vorschriften (Aktiengesetz), Mitwirkungsrechten der Arbeitnehmer (Mitbestimmungsgesetz), Steuerrecht (regelt Verpflichtungen einzelner Organisationen gegenüber übergeordneten Organisationen), Arbeitnehmerschutzrechten (Kündigungsschutzgesetz) usw.

In Tarifverträgen werden zusätzliche Unternehmensverfassungsfragen in Verhandlungsprozessen zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretungen geregelt. Selbstverständlich fallen die üblicherweise in sog. Manteltarifverträgen (neben den Entgelt- oder Lohn- und/oder Gehaltstarifverträgen) enthaltenen Inhalte wie z.B. Arbeitszeit, Grundsätze der Entgeltzahlung oder der Beendigung des Arbeitsverhältnisses unter den oben charakterisierten Begriff der Unternehmensverfassung.

Darüber hinaus wird in der Praxis die Unternehmensverfassung durch Betriebsvereinbarungen zwischen Organisationsleitung und Arbeitnehmervertretungen, durch Satzungen, Geschäftsordnungen und nicht zuletzt durch nicht formalisierte praktische Übung oder Tradition gestaltet. Abbildung 7 stellt die Ausführungen noch einmal schematisch dar.

|   |   |   |
|---|---|---|
| <b>Unternehmensverfassung:<br/>Grundlegende und langfristige Regelungen für das Zusammenwirken<br/>in und zwischen Organisationen</b> |   |   |
| vorgegeben  | verhandelbar                            | frei regelbar                                       |
| Gesetze   | Tarifverträge<br>Betriebsvereinbarungen | Geschäftsordnungen<br>Satzungen<br>praktische Übung |

Abbildung 7 Freiheitsgrade von Bestandteilen der Unternehmensverfassung

Konkret inhaltlich handelt es sich im wesentlichen um die Verteilung von Verfügungsrechten und Verfügungspflichten (CHMIELEWICZ, 1981). Dabei kann man wieder systematisch gliedern (PICOT, 1981) in Koordinationsrechte/-pflichten (wer darf wem welche Arbeitsaufweisungen geben), Aneignungsrechte/-pflichten (welche Teile der Wertschöpfung stehen welchen Organisationsmitgliedern zu?)

und Veräußerungsrechte/-pflichten (wer darf welche Teile bzw. Rechte der Organisation an wen und unter welchen Bedingungen verkaufen?). Jedes bzw. jede dieser Rechte bzw. Pflichten betrifft entweder einzelne Funktionsträger, bestimmte Mitarbeitergruppen (z. B. Kapitaleigner, Angestellte etc.) oder bestimmte Gremien (z. B. Aufsichtsrat, Vorstand, Partnerschaftsausschuss etc.; vgl. Abb. 8).

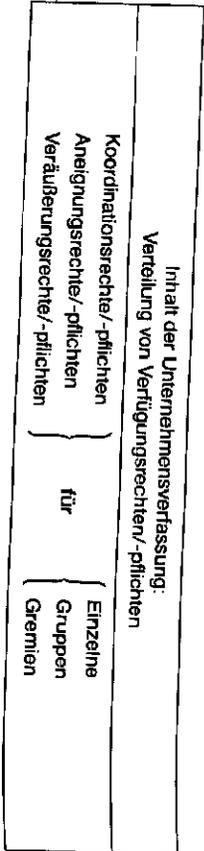


Abbildung 8 Hauptinhalte von Unternehmensverfassungen

Während die Unternehmensverfassung das Zusammenwirken sowohl der Akteure innerhalb der einzelnen Organisationen selbst als auch dasjenige zwischen ihr und ihrem Umfeld umfaßt, wie oben ausgeführt, sind für das Personalmanagement vor allem die Innenbeziehungen der Organisation von Interesse. Diese innere Ordnung als Teilmenge der Unternehmensverfassung nenne ich in Über- einstimmung mit KOLBINGER (1979) Sozialverfassung. Diejenigen Veräußerungs-, Koordinations- und Aneignungsrechte und -pflichten, die diese innere Ordnung der Organisationsmitglieder selbst betreffen, werden Personalverfassung genannt; die Gestaltung der Arbeit selbst ist Gegenstand der Arbeitsverfassung. Abbildung 9 zeigt die begrifflichen Zusammenhänge im Überblick.

Die konkreten Ausgestaltungen der Sozialverfassung sind eng mit der allgemeinen Sozial- und Wirtschaftsgeschichte verknüpft (KOLBINGER, 1972, 71 f.), GECK (1931) unterscheidet z. B. patriarchalische, liberale und kooperative Formen. Zu der letztgenannten gehören auch die in unserem Jahrhundert fort- kutturierte Betriebsdemokratie und diejenigen Bestrebungen, die in den verschie- denen Gesetzen zur Mitwirkung der Arbeitnehmer an den Entscheidungen ih- ren Ausdruck gefunden haben (Montan-Mitbestimmungsgesetz von 1951, Be- tribsverfassungsgesetz von 1972, Mitbestimmungsgesetz von 1976).

Veräußerungsrechte/-pflichten

Typisch für kapitalistisch-marktwirtschaftlich geordnete Wirtschaftssysteme ist das Privateigentum an den Produktionsmitteln, ursprünglich verbunden mit schafter) und entsprechenden Haftungspflichten. Es gibt aber auch konkrete Versuche, das Kapital an Produktionsmitteln zu entpersönlichen bzw. zu „neu-

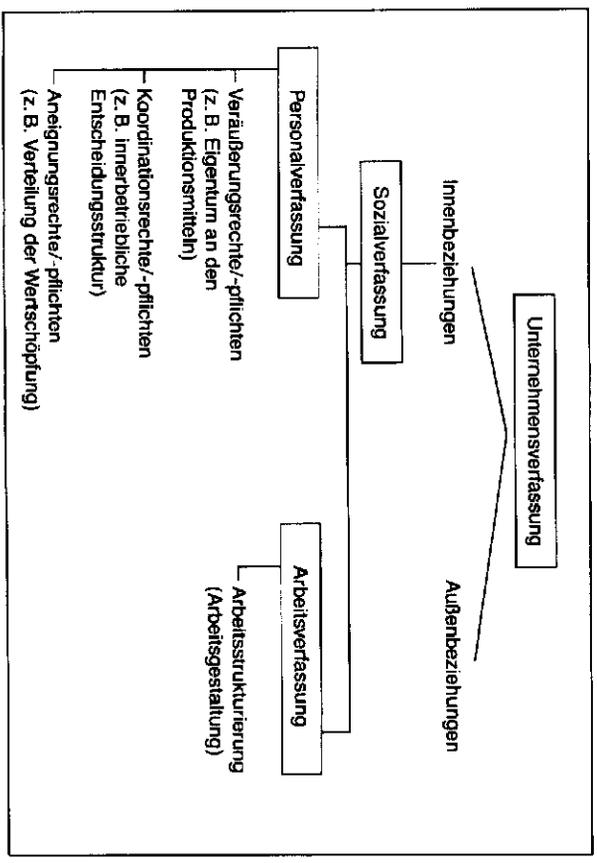


Abbildung 9 Personal- und Arbeitsverfassung als Teile der Sozialverfassung bzw. der Unternehmensverfassung

tralisieren“, d. h. aus der Alleinverfügungskompetenz der Eigentümer zu be- freien und es dauerhaft den Unternehmenszielen zur Verfügung zu stellen; z. B. die gewerblichen Stiftungen (BRANDMÜLLER, 1988; das neue Unternehmen 2/89). Die Stiftung entsteht durch ein genehmigungspflichtiges Stiftungsge- schäft, das im wesentlichen die Stiftungszwecke, die Stiftungsorgane sowie die Vermögensausstattung der Stiftung, aus deren Erträgen die Stiftungszwecke zu erfüllen sind, regelt. Berühmtes Pionierbeispiel ist die Carl-Zeiss-Stiftung, die 1889 von Ernst Abbé gegründet wurde.

Mit einer solchen Regelung wird u. a. verhindert, daß ein Unternehmen und des- sen Mitarbeiter, die oft über Jahrzehnte mitgearbeitet haben, von Zufällen einer Erfolgslage abhängig werden können (BRANDMÜLLER, 1988, S. 33).

Die Gestaltung der Koordinationsrechte/-pflichten und der Aneignungsrechte/-pflichten wird in den Abschnitten II.3: „Gestaltung der Koordinations- und Ent- scheidungsstrukturen“ und II.4: „Gestaltung des Entgeltsystems“ ausführlicher behandelt. Die Gestaltung der Arbeitsverfassung (Arbeitsstrukturierung) ist Ge- genstand des folgenden Abschnitts II.2.

## 2 Persönlichkeitsförderliche und motivierende Aufgabengestaltung

### 2.1 Persönlichkeitsförderlichkeit der Arbeit

Die Antwort auf die Frage, unter welchen Umständen eine Arbeit persönlichkeitsförderlich ist, hängt letztlich davon ab, was wir unter Persönlichkeit verstehen und was wir insbesondere als Entwicklungsziele einer Persönlichkeit verstehen (z.B. „Weisheit“, „Reife“, „Entwicklung“, „Güte“, „Einfluß“, „Gesundheit“, „Wohlhabentier“ etc.). „Persönlichkeitsförderlichkeit“ kann sicher nicht abschließend und für alle verbindlich definiert und charakterisiert werden. Hier werden daher lediglich bestimmte Sichtweisen, Facetten oder Ausschnitte zum Thema persönlichkeitsförderliche Arbeit dargestellt.

Persönlichkeitsförderlichkeit findet sich in einem Teil der ergonomisch-arbeitswissenschaftlichen Literatur (ROHMERT, 1983) als oberste Bewertungsebene für menschengerechte Arbeitsgestaltungsmaßnahmen, wie Abb. 10 veranschaulicht.

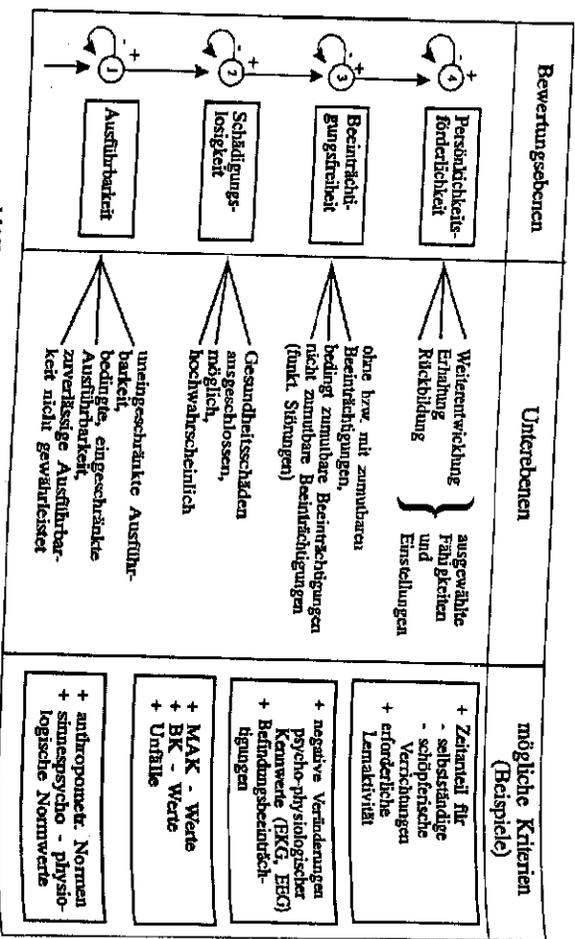


Abbildung 10 Persönlichkeitsförderlichkeit als oberste Bewertungsebene für ergonomische Arbeitsgestaltung (ROHMERT, 1983, S. 67)

In ähnlicher Weise sehen auch arbeitspsychologisch orientierte Beiträge (z.B. ULLICH/TROY/ALIOTH, 1989) die Persönlichkeitsförderlichkeit als notwendige Bedingung für „menschengerechte (humane) Arbeit“ an (vgl. Abb. 11).

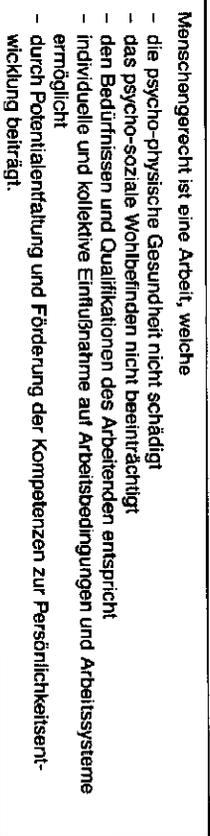


Abbildung 11 Bedingungen menschengerechter Arbeit aus arbeitspsychologischer Sicht (ULLICH/TROY/ALIOTH, 1989)

Viele neuere arbeitspsychologische Beiträge zum Thema persönlichkeitsförderliche Arbeit basieren auf dem Handlungsregulationskonzept (LEONTJEW; RUBINSTEIN; HACKER; VOLPERT). Die – fast selbstverständliche – Grundannahme ist, daß „der Mensch ein arbeitendes gesellschaftliches Wesen ist, das sich in der Arbeit und durch die Arbeit selbst entwickelt. Menschliches Handeln erfolgt immer bewußt und zielgerichtet.“ (WÄCHTER/MODROW-THEL/ROSSMANN, 1989a, 284 f.).

Die verschiedenen Arbeitsaufgaben stellen unterschiedliche Anforderungen an den Arbeitenden, sich die (Zwischen-)Ergebnisse der Arbeit vorzustellen und die dazu notwendigen Vorgehensweisen zu planen. Man spricht von verschiedenen Ebenen der Handlungsregulation, die der Komplexität der Ziele und Pläne entsprechen.

ULLICH und Mitarbeiter legen auf handlungstheoretischer Grundlage die Forderung nach Erweiterung von Handlungsspielräumen bei der Arbeit ab, um sie persönlichkeitsförderlicher zu machen:

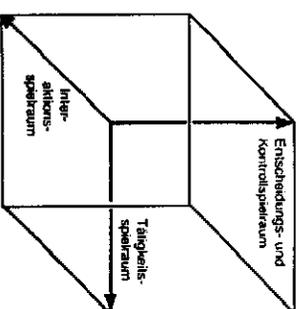


Abbildung 12 Der Handlungsspielraum nach ALIOTH, zitiert bei NEUBERGER 1985, S. 97

WÄCHTER/MODDROW-THIEL/ROSSMANN (1989b) haben z. B. — ebenfalls auf der Handlungsregulationstheorie aufbauend — ein Arbeitsanalyseverfahren entwickelt (ATAA: Verfahren zur Analyse von Tätigkeitsstrukturen und zur prospektiven Arbeitsgestaltung bei Automatisierung); das insbesondere bei der Neugestaltung von Arbeitsplätzen im Zusammenhang mit neuer computergesteuerter Technik in Fertigungsbereichen Verwendung finden soll.

Inwieweit eine Gestaltungsvariante persönlichkeitsförderlicher als eine andere ist, wird anhand folgender Kriterien und den entsprechenden Indikatoren geprüft.

| Kriterien                                | Indikatoren (Charakterisierung)   |
|--|---|
| 1 Tätigkeitsspielraum                    | Vielfalt, Umfang und Schwierigkeitsgrad unterschiedlicher Ausführungshandlungen                           |
| 2 Entscheidungsspielraum                 | Zielkomplexität<br>Vorgehenskomplexität<br>Umfang und Schwierigkeitsgrad der Handlungsorte<br>entscheiden |
| 3 Kontrollspielraum                      | Vielfalt, Umfang und Schwierigkeitsgrad unterschiedlicher Kontrollhandlungen                              |
| 4 Interaktionspielraum                   | Umfang und Schwierigkeitsgrad des notwendigen Kommunizierens und Kooperierens                             |
| 5 Erforderliche Orientierungsleistung    | Umfang und Schwierigkeitsgrad der Orientierungsleistung   |
| Summe 1—5: Weite des Handlungsspielraums |   |
| 6 Zeitumfang                             | Zeitanteil der verschiedenen Aufgaben an der Gesamtarbeitszeit  |
| 7 Aufgaben-(Anforderungs-)wechsel        | Wechsel von Aufgaben mit niedrigeren und höheren Regulatoriansforderungen                                 |

Abbildung 13 Kriterien der Persönlichkeitsförderlichkeit (WÄCHTER/MODDROW-THIEL/ROSSMANN, 1989b)

## 2.2 Motivierende Aufgabengestaltung

Obwohl nicht von vornherein motivierende Arbeit auch persönlichkeitsförderlich sein muß und umgekehrt, so sind doch Zusammenhänge zu erwarten: Aufgaben mit z. B. Freiheitsgraden für eigenes Entscheiden, mit Lernmöglichkeiten und mit gesellschaftlich hoher Wertschöpfung werden sowohl als persönlichkeitsförderlich als auch motivierend angesehen (HÄCKER, 1986).

## 2.2.1 Ausgewählte Aspekte für das Personalmanagement relevanter Motivationstheorien

### 2.2.1.1 Systematischer Überblick

Motivation (lateinisch *movere* = bewegen) ist ein theoretischer Begriff, unter dem man bestimmte Fragestellungen bzw. Erklärungsmuster für menschliche Daseins- und Handlungsweisen zusammenfaßt. Es geht um allgemeine Fragen, wie zum Beispiel:

- Was veranlaßt einen Menschen, etwas zu tun, ein anderes zu lassen („Beweggründe“)?
- Wie kommt es, daß wir für bestimmte Handlungen starke, für andere nur schwache Antriebe feststellen?
- Sind diese Beweggründe angeboren oder gelernt?
- Werden unsere Handlungen eher vom Denken oder vom Fühlen bestimmt?
- Was wiederum bestimmt, was wir wollen?

Speziell im Wirtschaftsbereich interessieren zum Beispiel folgende Fragen:

- Wie kann man Menschen dazu bewegen, sich im Sinne der Unternehmensziele zu verhalten?
- Wie ist zu erklären und welche Schlussfolgerung daraus zu ziehen, daß es unterschiedliche innere Neigungen zu bzw. Freude an bestimmten Gruppen typischer Verhaltensmuster zu geben scheint: etwa was die Leistung an sich, das Streben nach Einfluß auf andere oder das Streben nach Anerkennung betrifft?

So vielfältig wie die Fragen, so vielfältig sind auch die dazu in verschiedenen Motivationstheorien versuchten Antworten und so ausschnitthaft einseitig leider auch die Erklärungen, die sie anbieten!

Zunächst seien die im Zusammenhang mit Motivation viel gebrauchten Begriffe Wille, Trieb, Begierde, Instinkt und Motiv voneinander abgegrenzt (SUCHANTKE, 1985; STEINER, GA 293, 4. Vortrag):

Die umfassendste Deutung hat der Begriff Wille, der in mehr oder weniger bewußten Lebensäußerungen als Trieb, Begierde, Instinkt oder Motiv wirksam wird.

Trieb ist das unbewußte organische Verlangen. Zum Beispiel zeigt der ausgetrocknete Körper entsprechende physiologische Symptome und fordert „Flüssigkeitszufuhr“.

Der organische Flüssigkeitsmangel wird seelisch als Begierde (Durst) bewußt.

Sie führt durch unbewußte Instinktreaktionen des Organismus (Trinken, Schlucken von wohnrechtem Wasser, Milch o. a.) zur Triebbefriedigung.

Motive unterscheiden sich von den Trieben (vom Organismus ausgelöst) und von den Begierden durch eine höhere Bewußtseinsstufe („Ich-hat“). Die Tiere haben keine Motive, aber die gleichen Triebe und ausgeprägtere Instinkte als die Menschen.

Ein weiteres Beispiel soll die unterschiedliche Bedeutung der Begriffe noch einmal verdeutlichen: Satte Löwen weiden friedlich mit Zebras zusammen; ihr Oralsex (Trieb) verlangt keine Nahrungsaufnahme. Haben sie lange nichts gefressen, führt der Trieb zu Hunger und Beueger (Begierde), diese veranlaßt den Löwen in instinkgemäßer Weise (Herumschweifen, Brüllen, Anspringen hat womöglich keinen Hunger, sondern verfolgt damit bestimmte andere Ziele, Wünsche, die mit bestimmten Überlegungen bzw. kognitiven Vorgängen zusammenhängen).

**2.2.1.2 Kurzcharakterisierung einzelner Motivationsansätze**

Die in den betriebswirtschaftlichen Lehrbüchern unter der Überschrift „Motivation“ und in der Praxis unter dem Thema „Führung und Motivation“ behandel-

|   |  |   |
|---|--|---|
| <b>Wichtiger Beweggrund</b>                                     | <i>Beispiel einer typischen Motivationstheorie</i>       | <i>Daraus sich ergebende Handlungsanweisung: Wie motiviert man Mitarbeiter zur Leistung?</i>  |
| Verschiedene Bedürfnisse  | (MASLOW; HERZBERG)                                       | Orientiere dich an den gerade vorherrschenden Bedürfnissen!   |
| Erfolgs-Wahrscheinlichkeits-Überlegungen                        | Nutzen-Erwartungs-Theorie (VROOM)                        | Stelle bestimmte Erfolgswahrscheinlichkeiten in Aussicht!   |
| Angemessenes Leistungs-Resultats-Verhältnis; sozialer Vergleich | Ausgleichs-(Equity-)Theorie (ADAMS)                      | Sorge für ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Geben und Nehmen!  |
| Reiz-Reaktionsmuster, Assoziationen                             | Behavioristische Lerntheorie (SKINNER)                   | Gib positive Anreize; berücksichtige — z. T. frühkindlich geprägte — Assoziationsmuster. Baue neue Assoziationsmuster über positive Verstärkung des gewünschten Verhaltens auf! |
| Handlungsziel; Sinn   | Handlungsorientierte Motivationstheorie (HACKER/VOLPERT) | Erreichbare sinnvolle Ziele und angemessene eigene Regulatormöglichkeital   |

Abbildung 14 Hauptaspekte in den betriebswirtschaftlich relevanten Motivations-theorien (PULLIG, 1991a, S. 6)

ten Motivationskonzepte könnte man — annäherungsweise und aus Gründen der Übersichtlichkeit — in fünf Gruppen einteilen, je nachdem, welcher Hauptaspekt im Vordergrund der Betrachtung steht (vgl. Abb. 14). Selbstverständlich lassen sich die Konzepte nicht immer eindeutig zuordnen.

● *Bedürfnistheorien der Motivation*

Sehr bekannt geworden ist die Theorie von A. H. MASLOW. 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 wach-

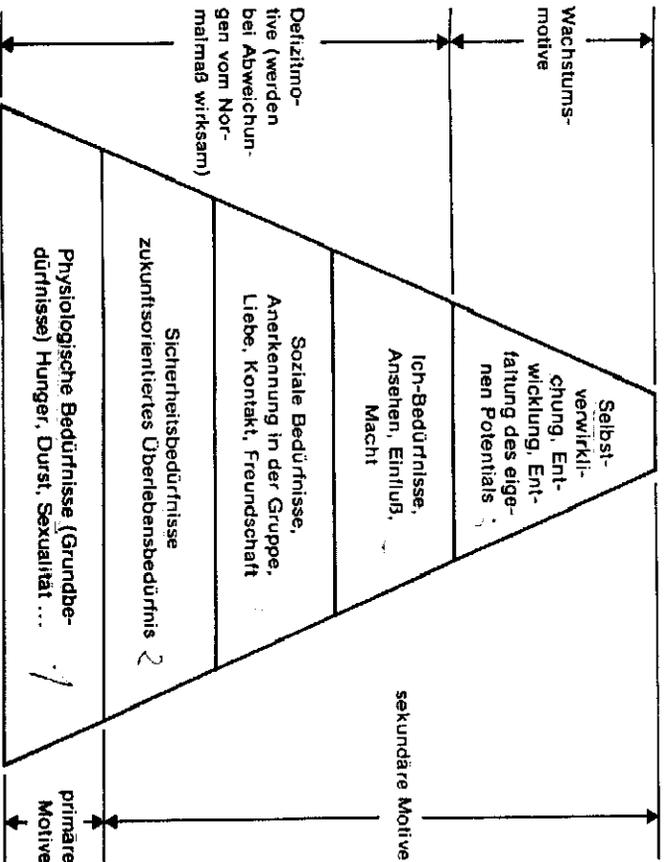


Abbildung 15 Die Bedürfnispyramide nach A. MASLOW

sen weiter: Die Bedürfniskategorien und ihre hierarchische Anordnung zeigt die Abbildung 15.

● *Nutzen-Erwartungs-Theorie der Motivation*

Synonym werden auch die Bezeichnungen Erfolgswahrscheinlichkeitstheorie, Erwartungs-Valenz-Theorie o.ä. verwendet. Theorien dieser Gruppe machen die Richtung und Stärke unserer Motivation von dem Erfolg bzw. Nutzen der Folgen unserer Handlungen abhängig sowie von der subjektiv geschätzten Wahrscheinlichkeit, mit der die erwarteten Folgen einer Handlung eintreten. Zum Beispiel geht man beim sog. „Mißerfolgsmeider-Erfolgssucher-Motivations-Modell“ davon aus, daß der Erfolgssuchertyp am höchsten motiviert sei, wenn man ihm Aufgaben mit mittlerer Erfolgswahrscheinlichkeit gebe, d.h. solche Aufgaben, deren Nutzen er hoch einschätzt und deren Gelingen (Wahrscheinlichkeit) ihm weder ganz sicher noch ganz unwahrscheinlich erscheinen (vgl. z.B. MCCLELLAND/ATKINSON/CLARK/LOWELL, 1953).

Eine genauere Ausformulierung findet dieser Ansatz im Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungs-Modell (CAMPELL/PRITCHARD, 1976):

- der (den) Erwartung(en) (Wahrscheinlichkeit(en)) (E<sub>i</sub>)
- der (den) Valenz(en) des (der) Ergebnisse(s) (V<sub>ij</sub>).

Instrumentalität (I) bezeichnet den Zusammenhang eines Ergebnisses mit weiteren daraus resultierenden Konsequenzen. In der Formelsprache:

$$M_i = \sum (E_i \cdot V_{ij}); \quad V_j = \sum (V_{ij} + I_j) \cdot I_j$$

Zum Beispiel: Die Motivation, diese Formel gedanklich zu durchdringen und auswendig zu lernen, hängt ab von der Erwartung (Wahrscheinlichkeit), daß dies klausurrelevant ist und von dem Wert, den ein Student dem Bestehen der Klausur zumißt. Dieser wird wiederum von den Instrumentalitäten bestimmt, die z.B. zwischen Klausurbestehen und weiteren Instrumentalitäten bestimmt, die z.B. wie z.B. Diplom erreichen, gut bezahlte Stelle erhalten etc.

● *Ausgleichstheorie der Motivation*

Sie werden vor allem zur Erklärung von Arbeitszufriedenheit und insbesondere für die Motivationswirkung „angemessenen“ Entgelts herangezogen (MINER, 1980). Zufriedenheit stelle sich – vereinfacht dargestellt – dann ein, wenn das Verhältnis von eigener Leistung und dem daraus gewonnenen Ertrag als angemessen bewertet werde; dabei würden auch die entsprechenden Leistungs-Ergebnis-Relationen anderer Vergleichspersonen, z.B. Kollegen, berücksichtigt (ADAMS, 1965; HUSEMAN/HATFIELD, 1990). Vgl. Abb. 16.

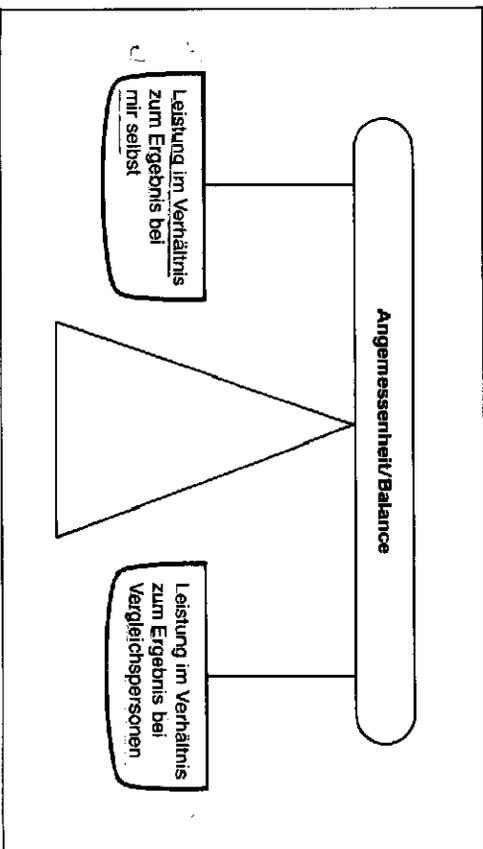


Abbildung 16 Gleichungstheorie der Motivation

● *Lerntheoretische Ansätze der Motivation*

Die vierte Gruppe von Motivationstheorien betont den gelernten, assoziativen oder gewohnheitsmäßigen Zusammenhang zwischen bestimmten Reizen bzw. Auslösern und bestimmten Handlungen bzw. Reaktionsmustern (Assoziationsmuster). Viele Werbemaßnahmen basieren auf diesem Prinzip, indem sie uns die angepreisenen Produkte mit anderen uns angenehmen Erscheinungen in Verbindung bringen (assoziiieren), etwa mit sympathischen Menschen, schöner Natur usw.

Soweit dieses Lernen nicht auf Einsicht beruht, sondern sich eher dressurhaft vollzieht, sollte man gemäß unserer Terminologie (s. oben unter 2.2.1.1) genauer von Begierden bzw. Bedürfnissen und nicht von Motiv sprechen. Dabei kann man sich die Entstehung von neuen menschlichen Bedürfnissen (Begierden) bzw. Motiven z.B. in Analogie an SKINNERs Experimente zum Lernverhalten von Tauben verdeutlichen: diese „lernen“ zum Beispiel ganz neue Bewegungsabläufe („Tanzen“), indem sie immer dann eine „positive Verstärkung“ in Form von Futter erhalten, wenn sie – zunächst zufällig – eine Bewegung in die gewünschte Richtung machen. Wenn regelmäßig in angenehmen geselligen Situationen z.B. ein bestimmtes Getränk geboten wird, lernen wir in ähnlicher Weise das Bedürfnis nach diesem Getränk etc. Statt direkter Verstärkung kann auch die stellvertretende Verstärkung wirken: Der jugendliche Raucher empfängt evtl. ein Stück Anerkennung, die sein sportlich-anziehendes Werbepiktur Vorbild zu genießen scheint.

● **Handlungsorientierte Motivationstheorie**

Die fünfte Gruppe berücksichtigt die Zielgerichtetheit und Sinnhaftigkeit menschlichen Tuns. Der berühmte Soziologe M. WEBER führte dazu aus: „Möchte man ein Sinnzusammenhang, welcher dem Handelnden selbst oder dem Beobachter als sinnhafter Grund eines Verhaltens erscheint“ (WEBER, 1968, 288). Die moderne Handlungstheorie (vgl. z. B. HACKER, 1986; VOLPERT, 1987; FREY/GREIF, 1983) hat diesen Ansatz ausgearbeitet.

Heute ist der Fortschrittsglaube, der Arbeit sinnvoll mache, bei vielen der Überzeugung gewichen, daß die Fortschreibung und Steigerung der bestehenden Verhältnisse, z. B. bezüglich der Produktion in Industrie und Landwirtschaft, in der Risikung usw., nicht in eine bessere Zukunft, sondern in eine vergleichsweise schlechtere Zukunft führt. Arbeit wird von daher sinnlos. Wenn auch nicht voll bewußt, wird dies dumpf erahnt und führt zu Ersatzhandlungen: Betäubung mit Arbeit, Streben nach hohem Einkommen etc. Es geht deshalb darüberhinaus, die Menschen frei zu machen, das zu arbeiten, was sie für die Gemeinschaft, die sie das Problem der sinnlosen Arbeit in der industriellen Produktion damit zusammenhängend, daß der Arbeiter keine Aufgabe mehr zu lösen hat: „Jede wirkliche Aufgabe setzt ... einen sinnlichen Rest *persönlicher Auswirkung* in der Ausföhrung voraus ... wie er in der modernen Fabrikarbeit gar nicht zugelassen werden kann, weil er das oberste Fertigungsziel, die vollkommene mechanische Gleichheit der Stücke, gefährden würde.“

Sinnlos ist die Arbeit, die man entgegen dem eigenen Denken, Föhlen und Wollen aus Gewohnheit oder Zwang verrichtet. Entscheidend für die Beurteilung einer Arbeit und eines Arbeitsplatzes sind deshalb nicht äußere Kriterien, wie Umgebungseinflüsse, Abwechslung usw., sondern die je eigene und nur von jedem einzelnen Menschen zu leistende Antwort auf die Frage: Kannst du das tun, was du für richtig hältst, bzw. was du insbesondere für andere tun willst?

Eine Unterform solchen sinnmotivierten, zielgerichteten menschlichen Handelns ist die moralische Motivation (PULLIG, 1991a). Was wir tun und arbeiten wollen, wird nicht nur von physisch-körperlichen Bedürfnissen (Trieben, Instinkten) beeinflußt, sondern von Vorstellungen und Einsichten in das moralisch „Richtige“ oder „Notwendige“. Diese Vorstellungen und Einsichten in das moralisch aber unterschiedlichen Reife-, Vollkommenheits- oder Entwicklungsstadium entsprechen. Insbesondere kann die moralische Motivation nur unzureichend durch Begriffe wie Bedürfnis, Wunsch, Begehren oder Klugheitserwägungen hinreichend erklärt werden (vgl. auch BLAS, 1986, S. 80), und sie geht über diejenigen Motivationslehren hinaus, die unser Verhalten insbesondere in beruflichen bzw. Arbeitszusammenhängen ausschließlich darauf zurückföhren.

**2.3 Arbeitsgestaltungs- und Arbeitsanalyse-Ansätze**

Die Arbeit so zu gestalten, daß sie zur Leistung motiviert, ist zwar ein sehr wichtiger Gesichtspunkt, aber doch nur einer unter anderen Arbeitsgestaltungsaspekten. Bevor ich mich der Frage motivierender Arbeitsgestaltung zuwende, seien einige Ansätze der Arbeitsgestaltung (englisch: job design) kurz skizziert. Unterschiedlichen Arbeitsgestaltungskonzepten entsprechen unterschiedliche Arbeitsanalysekonzepte und -verfahren. Anders herum: Bestimmte Arbeitsanalysen föhren zu entsprechenden Arbeitsgestaltungsschwerpunkten. Deshalb enthält dieser Abschnitt auch eine Übersicht wichtiger Arbeitsanalyseansätze in groben Zügen.

**2.3.1 Arbeitsgestaltungs-Ansätze**

Die nachfolgende Abbildung 17 nennt (in Anlehnung an CAMPION/THAYER, 1987; CAMPION, 1988) vier Gruppen von Arbeitsgestaltungsansätzen und charakterisiert sie stichwortartig:

| Bezeichnung des Ansatzes              | Ziel  | Beispiel einer Fragestellung   |
|---------------------------------------|---|--|
| (1) Motivationaler Ansatz             | Hohe Arbeitsmotivation; Zufriedenheit                                   | Wie könnte man über entsprechende Arbeitsstudien bzw. Arbeitsgestaltung (z. B. Einbezug in Forschungsprojekte, praktische Übungen etc.) die Motivation der Studenten erhöhen?                                    |
| (2) Mechanistischer Ansatz            | Arbeitsvereinfachung; geringe Anlernzeiten; ökonomische Effizienz       | Welche technisch-organisatorischen Lernhilfen könnten die Arbeit der Studenten effizienter machen?   |
| (3) Biologischer Ansatz               | Stoffproduktion; Verminderung von Ermüdung und körperlichen Beschwerden | Wie ist der Stundenplan, sind die Sitzgelegenheiten, die Pausen zu gestalten, damit Belastungen reduziert werden? Wie wirken sich künstliche Beleuchtung und Klimaanlage auf das Wohlbefinden der Studenten aus? |
| (4) Wahrnehmungs-/ Motorischer Ansatz | Arbeitsicherheit; Fehlervermeidung                                      | Wie lange können Studenten ohne starken Konzentrationsabbau mit dem Personalcomputer arbeiten?   |

Abbildung 17 Vier Arbeitsgestaltungsansätze

Der motivationale Ansatz ist Gegenstand des folgenden Abschnitts 2.3.3.

Typisch für den mechanistischen Ansatz ist das Scientific Management (wissenschaftliche Betriebsführung) TAYLORS und darauf aufbauende Sichtweisen.

Im Rahmen biologischer Arbeitsgestaltungsansätze interessiert man sich u.a. für arbeitsmedizinische und ergonomische Fragen.

### 2.3.2 Arbeitsanalyse-Ansätze

Die Arbeitsanalyse ist die systematisch-wissenschaftliche Beschreibung und Bewertung aktueller oder geplanter Arbeitsplätze und Arbeitsprozesse mit dem Ziel, daraus Arbeitsgestaltungsmaßnahmen zu gewinnen.

Einige Arbeitsanalyse-Grundkonzepte sind in folgender Abbildung 18 wiederum in verkürzt-übersichtlicher Form dargestellt.

| Art des Arbeitsanalyse-Ansatzes   | Typische Fragestellung   | Beispiel für Analyse-Instrumente   |
|---|--|--|
| 1. Arbeitspsychologische Arbeitsanalysen<br>1.1 objektive (arbeitsbedingungsorientiert) | Wieviel (objektive) Handlungsspielräume bietet Arbeitsplatz X?                                   | Verfahren zur Ermittlung von Regulationsanforderungen in der Arbeitsfähigkeit (VERFA) (VOLPERT u. a., 1982)          |
| 1.2 subjektive (personorientiert)   | Wie schätzen die Mitglieder der Arbeitsgruppe Y das Ausmaß an Abwechslung ihrer Tätigkeiten ein? | subjektive Tätigkeitsanalyse (LÜCH, 1983)  |
| 1.3 duale (bedingungs- und personorientiert)  | Wie stark ist die Belastung des Arbeitsplatzes X gegenüber Arbeitsplatz Y?                       | duale Arbeitssituationsanalyse (ELIAS/GOTT-SCHALK/STAEHLE, 1982)   |
| 2. Arbeitswissenschaftlich-ergonomische Arbeitsanalyse                                  |  | arbeitswissenschaftliches Erhebungsverfahren zur Tätigkeitsanalyse (AET) (ROHMERT/LANOU, 1979)                       |
| 3. Industrie-soziologische  |  | Zusammenhang zwischen Sozialordnungstyp" eines Betriebes und „Produzentenstilz“ der Arbeiter (KOTTHOFF/REINDL, 1990) |

Abbildung 18 Arbeitsanalyse-Ansätze

### 2.3.3 Empfehlungen zur Aufgaben- und Arbeitsgestaltung

Schon das spontan sich entfaltende Spiel von Kindern kann uns einen ersten Anhaltspunkt für motivierende Arbeitsgestaltung geben. Merkmale vieler Spiele sind u.a.:

- Phantasie, schöpferisch sein: Kinder erfinden zum Beispiel eigene Spiele und neue Spielregeln;
- Abwechslung: ein Spiel dauert selten länger als einige Stunden, dann wechselt man das Spiel, die Spielregeln oder die Mannschaft;
- Erfolgs-/Mißerfolgchancen sind ausgewogen: das Spiel darf nicht zu leicht sein, muß aber die Chance des Gelingens bieten. Gewinn und Verlust sind oft rein immaterieller Art: Stolz, Anerkennung, Selbstachtung bzw. Trauer, Verlegenheitsgefühl, Scham usw.;
- viele Sinne werden beansprucht: man verausgibt seine Kräfte; man schwitzt, schreit, singt, tanzt, springt, konzentriert sich, läuscht usw.;
- Rhythmus: in viele Spiele sind rhythmische Prozesse eingewoben, das heißt: zwar wiederkehrende, aber niemals mechanisch starre Abläufe;
- Geselligkeit: Kinder spielen meist nur ersatzweise alleine, wenn keine Mitspieler aufzutreiben sind;
- Lernzuwachs: das Spiel beginnt zu langweilen, wenn man sich nicht mehr vervollkommen kann, wenn das Spiel zur Routine wird;
- Anpassung an die Situation: Spiele haben eine enge Beziehung zur Tageszeit, zur Umgebung, zum Wetter bzw. zur Jahreszeit: im Sommer werden andere Spiele als im Winter und morgens andere Spiele als abends gespielt;
- Hierarchie: es gibt Anführer oder Spielleiter und Mitspieler. Die Anführer werden von den Mitspielern anerkannt und können — je nach Spiel — auch wechseln.

Am bekanntesten — auch in der Praxis — ist wohl die sog. 2-Faktoren-Theorie von F. HERZBERG u. a. (1959) geworden. In der grundlegenden PRITTSBURCH-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!“

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:

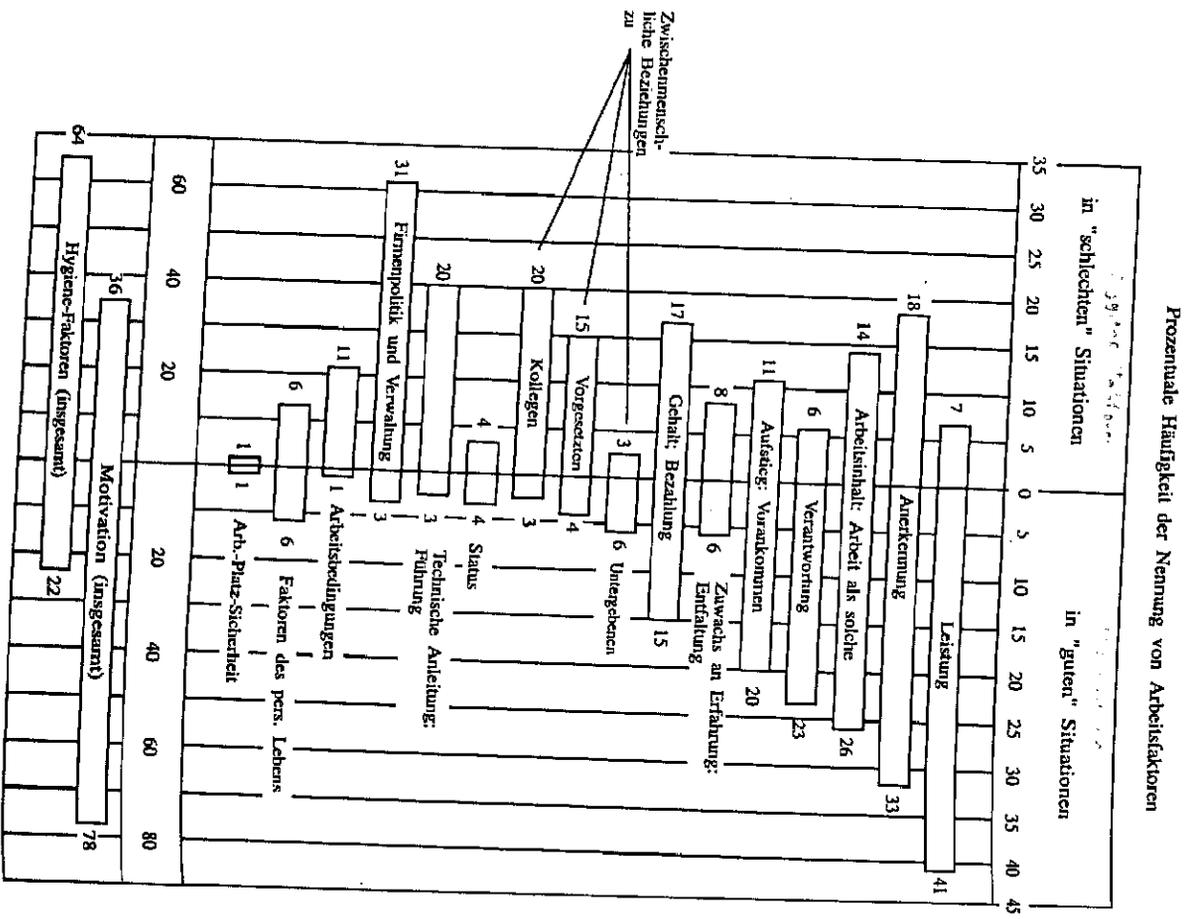


Abbildung 19 Die Ergebnisse der „Pittsburgh-Studie“ (nach Angaben von HERZBERG et al. (1959), N = 203 Techniker und Verwaltungsgestellte)

Kurz zusammengefasst: Motivierend ist nur die „Arbeit selbst“, der „Arbeitsinhalt“, nicht so sehr die gute Arbeitsumgebung, die lediglich Unzufriedenheit vermeiden kann.

HACKMAN/OLDHAM (1976/1980) haben mit dem „Job Diagnostic Survey“ (JDS) ein viel gebrauchtes und viel zitiertes Instrument geschaffen und auch empirisch auf Validität und Reliabilität überprüft. Damit soll das sog. „Motivationspotential der Arbeit“ (MPA) bestimmt werden.

Als ausschlaggebende „Kerndimensionen“ der Arbeit fanden die Autoren:

- Anforderungswechsel
- Ganzheit bzw. Einheit der Arbeit
- Bedeutung bzw. Wichtigkeit der Arbeit für die Gesellschaft
- Autonomie
- Rückmeldung durch die Arbeit selbst.

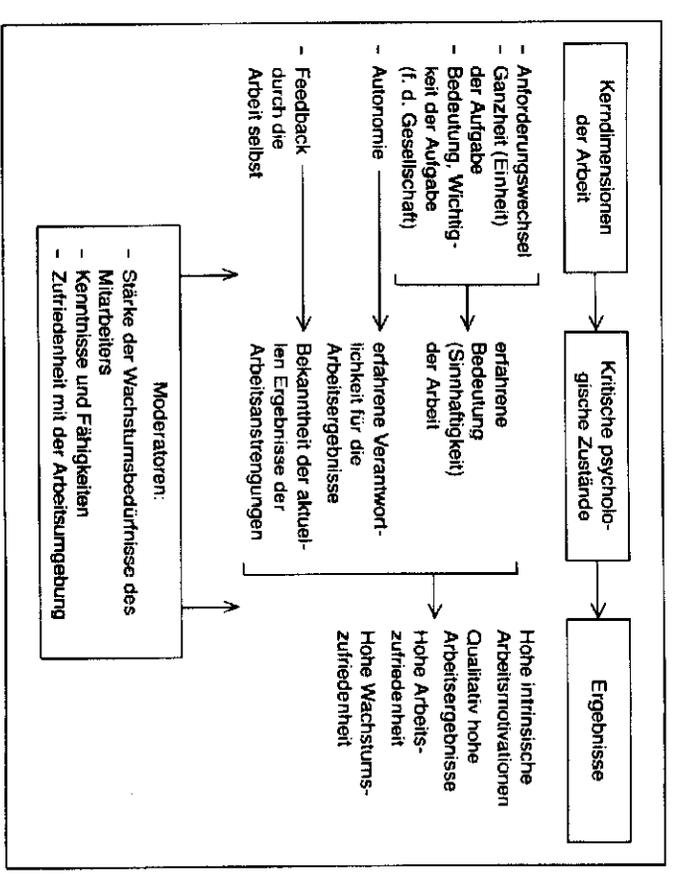


Abbildung 20 Zusammenhang zwischen Arbeitsplatzgestaltung, individuellen psychologischen Zuständen und persönlichen bzw. Arbeitsergebnissen (nach HACKMAN und OLDHAM (1976, 1980))

Auf einer 7er-Skala sollen die Befragten angeben, wie ausgeprägt die jeweilige Dimension bei ihrer Arbeit vorhanden ist und inwieweit vorgegebene Aussagen auf die eigene Arbeit zutreffen.

Untersuchungen zeigen nun, daß die Gestaltung der Arbeit nach diesen Kriterien bei den einzelnen Mitarbeitern zu ganz unterschiedlichen Reaktionen führen können. So wurde 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 Arbeitsergebnisse und der Zufriedenheit und Leistung andererseits bestand. Die Zusammenhänge zeigt die vorangehende Abbildung 20.

Das Motivationspotential der Arbeit (MPA) ergibt sich dann aus folgendem Zusammenhang:

$$MPA = \left[ \frac{\text{Anforderungswechsel} + \text{Ganzheit} + \text{Wichtigkeit}}{3} \right] \cdot \text{Autonomie} \cdot \text{Rückkopplung}$$

Die folgende Abbildung 21 zeigt beispielhaft das Motivationspotential zweier verschiedener Arbeitsplätze (HACKMAN/OLDHAM, 1980, 113):

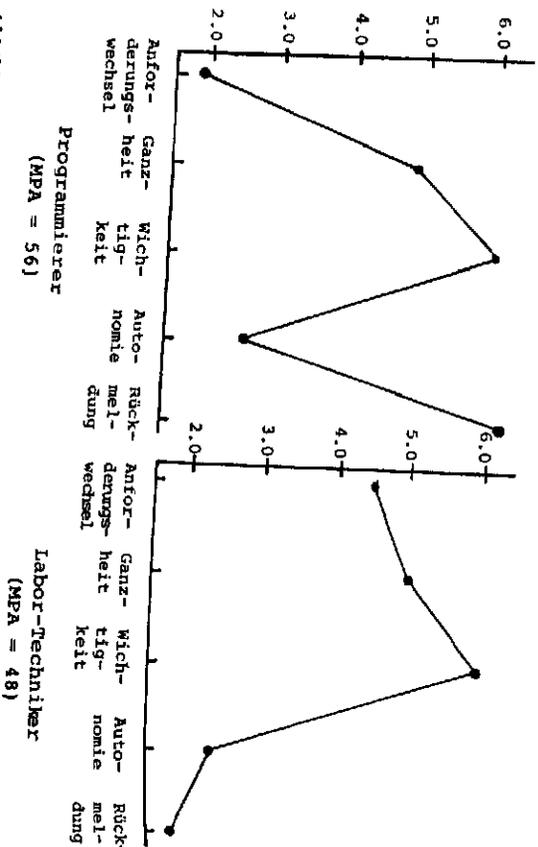


Abbildung 21 JDS Diagnose-Profil für zwei Problematikbeispielen in einer Konzern-Hauptverwaltung

Einige Gruppenorganisationsformen mit hohem Motivationspotential werden in Abschnitt 3.3 dargestellt.

### 3 Gestaltung der Koordination und der Entscheidungsstrukturen

#### 3.1 Typische Koordinationsformen

Die schon in mittelgroßen Organisationen meist ungeheuer vielfältigen verschiedenen Tätigkeiten der einzelnen Stellen und Abteilungen müssen an den Organisationszielen ausgerichtet bzw. zu einem Ganzen koordiniert werden. Den Koordinierungskompetenzen einzelner Organisationsmitglieder und Gruppen entsprechen meist bestimmte Verantwortlichkeiten im Sinne persönlicher Rechenschaftspflichten, die mit positiven (bei Erfolg) oder negativen (bei Mißerfolg) Folgen (Sanktionen) verbunden sind. Die Koordinationsfrage ist natürlich nicht unabhängig von den jeweiligen Veränderungsrechten-/pflichten (vgl. Abschn. II, 2.1); sie hängt insbesondere eng mit der Regelung der Entscheidungsprozesse und Entscheidungsprozesse (Entscheidungsstruktur) zusammen.

Die Entscheidungsbefugnis (Entscheidungsmacht) ist nur eine von mehreren Zuständigkeiten oder Kompetenzen bestimmter Organisationsmitglieder (Stelleninhaber). Allerdings ist sie die umfassendste, da sie die übrigen Kompetenzen bestimmt (vgl. Abb. 22).

| Zuständigkeiten oder Kompetenzen |
|----------------------------------|
| <b>Entscheidungskompetenz</b>    |
| Weisungs-/Anordnungs-Kompetenz   |
| Verfügungskompetenz              |
| Vertretungskompetenz             |
| Informationskompetenz            |

Abbildung 22 Verschiedene Zuständigkeiten oder Kompetenzen

Man kann in den Organisationen folgende fünf typischen und sich ergänzenden Koordinationsformen unterscheiden (MINTZBERG, 1979):

#### 3.1.1 Koordination durch formale Autorität

Hierarchische Über- und Unterordnungen können als „normal“ auch für unsere gegenwärtigen Organisationen angesehen werden. Sie haben sich in vieler Hinsicht als wirtschaftlich effizient erwiesen und gelten in der betriebswirtschaftlichen Literatur allgemein als unüberwindbar (OCHSENBAUER, 1989, S. 121).

Dennoch reicht diese Koordinierungsform in den seltensten Fällen aus, die komplizierten Abstimmungsprozesse zu gewährleisten, ganz abgesehen von Zweifeln hinsichtlich ihrer Persönlichkeitsförderlichkeit.

Hierarchie ist vom griechischen Wort hieros = heilig abgeleitet und bedeutet heilige (Priester-)Herrschaft.

Die hierarchische Weisungsordnung und damit verbundene Entscheidungskompetenzen finden zum Beispiel ihren Ausdruck in den sogenannten Organigrammen, die in übersichtlicher Form die Über- und Unterordnungen darstellen (vgl. Abb. 23).

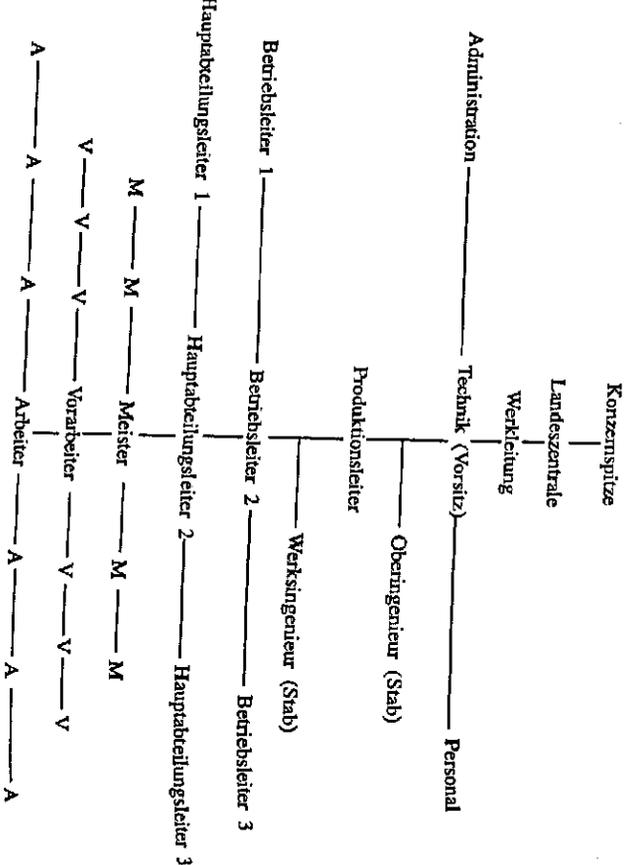


Abbildung 23 Beispiel einer Hierarchie eines Industriebetriebes

Die Organisation erscheint dann als System formaler Macht- bzw. Entscheidungsbefugnisse.

### 3.1.2 Koordination durch Standardisierung

Typisch für diese Koordinationsform ist, daß es feste Regeln dafür gibt, wer was zu tun hat, wenn die vorausgeplanten und immer wiederkehrenden Ereignisse eintreten.

Die standardisierte Koordination bezieht sich auf den Materialfluß, auf die Steuerung und Kontrolle der Abläufe und auf das Zusammenwirken von Stelleninhabern mit Weisungsbefugnissen („Linie“) und solchen mit Spezialkenntnissen ohne Weisungsbefugnisse („Stab“). Die Organisation erscheint hier als System regulierter Arbeits-, Informations- und Material-Verknüpfungen.

### 3.1.3 Koordination durch informelle Kommunikation

Leider oder glücklicherweise funktionieren aber Organisationen niemals so, wie die formellen Organisationsregeln dies vorschreiben. Das liegt daran, daß die Menschen in Organisationen nicht dem Menschenbild der formellen Organisation entsprechen (MAYNTZ, 1966). Wegen der unterschiedlichen persönlichen Eigenheiten, Erwartungen und Interessen laufen die Dinge eben oft anders als geplant. Man spricht von informeller Organisation einmal im Sinne von Abweichungen tatsächlicher organisatorisch-sozialer Abläufe von der formell beachtlichen Sollform, zum anderen im Sinne sozialer Phänomene innerhalb der Organisation, die unbeabsichtigt im Rahmen formeller Regelungen entstehen. Hauptresultate empirischer Untersuchungen (vgl. z.B. SCHANZ, 1982) und auch vieler Praxisberichte (vgl. z.B. Drw, 1988) sind u.a.:

- Es gibt informelle Machtzentren außerhalb der formalen Autoritätsstruktur („Neben-Hierarchie“).
- Es existieren informelle Kommunikationskanäle, die zu nicht autorisierten Entscheidungen führen.
- Informelle Kommunikation ist notwendig, da die komplexen Aufgaben nicht perfekt regelbar sind; „Dienst nach Vorschrift“ führt regelmäßig zum Chaos.
- Informelle Kommunikation befriedigt u.a. auch das starke Bedürfnis nach sozialen Kontakten.

Die Organisation stellt sich hier demnach als System informeller Kommunikation dar.

### 3.1.4 Koordination durch Arbeitskonstellationen

MINTZBERG (1979) unterscheidet acht typische Arbeitskonstellationen der modernen (Industrie-)Unternehmung als gleichsam unabhängige Teilbereiche mit jeweils gleichartigen Interessen und gleichem Problembewußtsein.

Sie grenzen sich gegenüber anderen Teilen der Organisation ab. Vgl. Abb. 24.

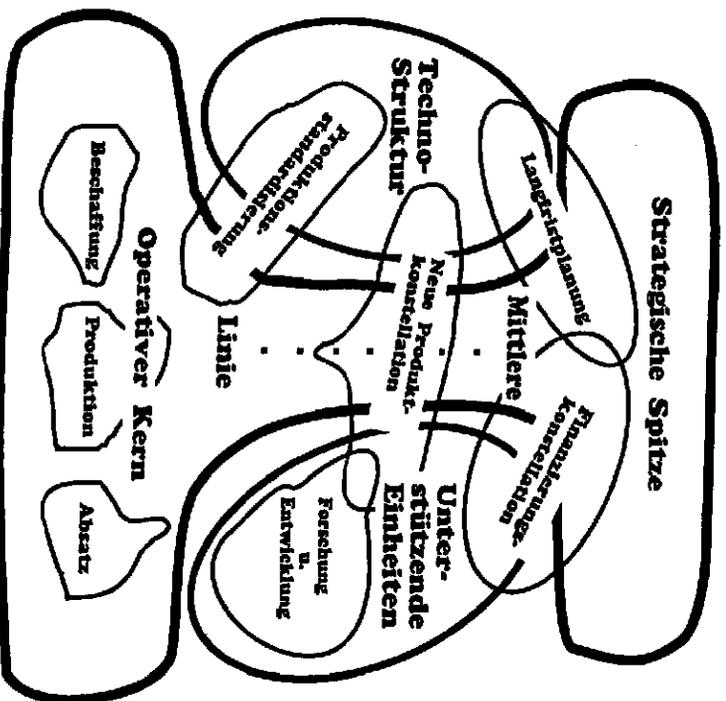


Abbildung 24 Koordination durch typische Arbeitskonstellationen (MINTZBERG, 1979)

Die Form der Zusammenarbeit innerhalb der Arbeitskonstellationen kann dabei wieder mehr formalen (z. B. Fertigungsinseln) oder informalen Charakter haben (z. B. Konferenzen zwischen Entwicklern, Betriebsingenieuren und Marketingmanagern zur Planung eines neuen Produktes).

### 3.1.5 Koordination durch ad-hoc-Entscheidungen

In der Praxis reichen aber die bisher charakterisierten Koordinationstypen immer noch nicht aus, um die Entscheidungsprozesse vollständig beschreiben zu können. Hinzu kommen schlier unüberschaubare vielfältige Abstimmungen, Rückfragen, Anweisungen, Beratungen, die von keinem formalen oder informalen Kommunikationssystem erfaßt werden können (vgl. MINTZBERG, 1979, S. 58 ff.).

In den nachfolgenden Abschnitten werden einige für das Personalmanagement relevante Entscheidungs- und Koordinationsmöglichkeiten noch genauer dargestellt.

## 3.2 Entscheidungspartizipation der Mitarbeiter

### 3.2.1 Sozialverfassung und Partizipation

In allen westlich orientierten Industriestaaten gilt im Prinzip, daß den Kapitalgebern das Direktionsrecht zusteht, das heißt, daß sich die Entscheidungsbeiträge in Wirtschaftsorganisationen aus Eigentumsrechten und den damit zusammenhängenden Risiko- und Haftungsverpflichtungen ableiten lassen. Die sog. Arbeitnehmer übernehmen dagegen die ihnen zugewiesenen Arbeits- bzw. Dienstleistungspflichten und erhalten dafür monetäre Gegenleistungen vom sog. Arbeitgeber. Darüber hinaus gibt es aber vielfältige Versuche und Regelungen, dieses Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Verhältnis aufzulockern oder gar zu überwinden durch Formen der Mitarbeiterbeteiligung. Dabei kann sich die Beteiligung der im Prinzip weisungs- und lohnabhängigen Arbeitnehmer zum einen auf die Beteiligung an – sonst der Unternehmensleistung vorbehaltenen – Entscheidungen beziehen, dann spricht man von immaterieller Mitarbeiterbeteiligung, oder zum anderen auf die Beteiligung der Arbeitnehmer an irgendwelchen Vermögens- und/oder Erfolgsgrößen der Unternehmung, wie Kapital, Gewinn usw., dann spricht man von materieller Mitarbeiterbeteiligung.

Sowohl die immaterielle als auch die materielle Mitarbeiterbeteiligung sind in der Bundesrepublik Deutschland gesetzlich geregelt.

Die Regelung immaterieller Mitarbeiterbeteiligung hat schon eine lange Geschichte, wie aus folgender Übersicht hervorgeht (WÄCHTER, 1983):

|       |  |
|-------|--|
| 1848: | Minderheitenentwurf einer Gewerbeordnung auf verfassungsgebender Nationalversammlung behandelt, mit der Forderung nach: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Vorgesetztenwahl</li> <li>– partiiischer Besetzung der Gewerkekammern.</li> </ul> |
| 1891: | Arbeiterausschüsse auf freiwilliger Basis dürfen gegründet werden.   |
| 1905: | Im Bergbaugesetz werden Arbeiterausschüsse für Bergbauunternehmen mit mehr als 100 Mitarbeitern festgelegt (als Reaktion auf den Streik im Ruhrkohlebergbau von 1905).   |
| 1916: | Gesetz über vaterländischen Hilfsdienst: Arbeiterausschüsse für alle Krieger- und versorgungswichtigen Unternehmen mit mehr als 50 Mitarbeitern: Anhörungsrecht in sozialen Angelegenheiten.   |

- 1920: Betriebsrätegesetz: für Betriebe mit mehr als 20 Mitarbeitern. Aufgaben: soziale und wirtschaftliche Interessen der Arbeitnehmer zu vertreten.
- 1922: Als Ergänzung zum Betriebsrätegesetz: 1 bis 2 Betriebsräte sind in den Aufsichtsrat zu entsenden. Seit 1927 Wirtschaftsdemokratie als gewerkschaftliches Programm; Ziel: Umgestaltung der Wirtschaftsverfassung.
- 1933: Betriebsrätegesetz außer Kraft.
- 1946: Bildung von Betriebsräten nach Weimarer Muster erlaubt.
- 1951: Montan-Mitbestimmungsgesetz: Paritätische Vertretung der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat.
- 1952: Betriebsverfassungsgesetz; heute noch gültig für die Drittel-Beteiligung der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat bei allen AGs/KGAs bis 2000 Arbeitnehmer, außer Familien-AGs/KGAs bis 500 Arbeitnehmer, sowie GmbHs mit mehr als 500 Arbeitnehmern.
- 1972: Neues Betriebsverfassungsgesetz; Betriebsrat hat Mitwirkungsrechte in personellen, organisatorischen und wirtschaftlichen Angelegenheiten; vgl. Abb. 25. Außerdem besteht ein Wirtschaftsausschuß bei allen Unternehmen mit mehr als 100 Arbeitnehmern, in dem mindestens 1 Betriebsratsmitglied sowie 3–7 Arbeitnehmer vertreten sind.
- 1976: Mitbestimmungsgesetz: Beteiligung der Arbeitnehmerseite in Aufsichtsräten von Großunternehmen (> 2000 AN).

Die immaterielle Mitbestimmung der Arbeitnehmer bezieht sich auf verschiedene Ebenen:

- internationale Ebene (z.B. innerhalb EG)
- gesamtwirtschaftliche Ebene (Wirtschaftsdemokratie; konzentrierte Aktion; Arbeiterkammern im Saarland und in Bremen; Bundesanstalt für Arbeit; Sozialversicherungsträger)
- Unternehmens-Ebene (rechtlich-finanzwirtschaftlich)
- Betriebs-Ebene (materiell-produktionstechnisch)
- Arbeitsplatz-Ebene.

Während sich das Montan-Mitbestimmungsgesetz von 1951, das Betriebsverfassungsgesetz von 1952 und das Mitbestimmungsgesetz von 1976 auf die Unternehmensebene beziehen, zielt das Betriebsverfassungsgesetz von 1972 auf die Betriebsebene. Die Mitbestimmungsgegenstände und -formen des Betriebsrats zeigt Abb. 25.

| Formen der Mitbestimmung durch den Betriebsrat         | "Mitwirkungsrechte"              |                    |                                    |                                  | "Mitbestimmungsrechte"      |                             |
|--|----------------------------------|--------------------|------------------------------------|----------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
|  | Recht auf Einsicht in Unterlagen | Recht auf Anhörung | Recht auf Berat. und Verhdl. m. AG | Recht auf Teilnahme an Besprech. | erzwingbares Initiativrecht | Zustimmungs- oder Vetorecht |
| <b>1. Soziale Angelegenheiten (§§ 87–89 BetrVG 72)</b> |                                  |                    |                                    |                                  |                             |                             |
| 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 Umweltschutz                                       |                                  |                    |                                    | 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, Anlagplanung, Ablauf- u. Verfahrensplanung, Arbeitsplatzplanung             |  |  | X |  |   |  |
| 2.2 Bei arbeitswissenschaftlich als gesichert anzusehenden Folgefällen für die Arbeitnehmer |  |  |   |  | X |  |

**3. Personelle Angelegenheiten (§§ 92–105 BetrVG 72)**

|  |   |  |   |  |   |   |
|--|---|--|---|--|---|---|
| 3.1 Planung des Personalbedarfs                  | X |  | X |  |   |   |
| 3.2 Stellenausschreibung                         |   |  |   |  | X |   |
| 3.3 Personalfragebogen u. Beurteilungsgrundsätze |   |  |   |  |   | X |

| Formen der Mitbestimmung durch den Betriebsrat  | „Mitwirkungsrechte“              |                    |                                     |                                  | „Mitbestimmungsrechte“      |                              |                    |
|---|----------------------------------|--------------------|-------------------------------------|----------------------------------|-----------------------------|------------------------------|--------------------|
|   | Recht auf Einsicht in Unterlagen | Recht auf Anhörung | Recht auf Beratg. 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                           |                              | X                  |
| 3.8 Einzelne Einstellungen, Versetzungen, Umgruppierungen   | X                                |                    |                                     |                                  |                             | X                            | X                  |
| 3.9 Ordentliche Kündigungen   |                                  | X                  |                                     |                                  |                             |                              | X                  |
| <b>4. Wirtschaftliche Angelegenheiten (Mitwirken über den Wirtschaftsausschuß) (§§ 106—113 BetrVG 72)</b>   |                                  |                    |                                     |                                  |                             |                              |                    |
| 4.1 Wirtschaftliche Angelegenheiten, insbes.:<br>Wirtschaftliche und finanzielle Lage; Produktions- u. Absatzlage; Produktions-/Investitionsprogramme; Rationalisierungsmaßnahmen; Fabrikations- u. Arbeitsmethoden; Einschränkung, Stilllegung, Verlegung, Zusammenschluß von Betrieben/Betriebsteilen; Änderung d. Betriebsorganisation oder des Betriebszwecks | X                                |                    | X                                   |                                  |                             |                              |                    |
| 4.2 Interessen-/Nachteilsausgleich (Sozialplan)   |                                  |                    |                                     |                                  | X                           |                              |                    |

Abbildung 25 Mitbestimmungsgegenstände und Mitbestimmungsformen des Betriebsrats nach dem BetrVG 1972

Gesellschaftsunternehmen (Personen- oder Kapitalgesellschaften) können nur in einer der Rechtsformen geführt werden, die das deutsche Recht zuläßt (z. B. Aktiengesellschaft, GmbH, KG, eingetragene Genossenschaft, OHG, stille Gesellschaft, BGB-Gesellschaft, etc.). Damit sind bestimmte Gremien und entsprechende Entscheidungsstrukturen schon vorgegeben. Zusätzlich werden diese — in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße — durch weitere Mitbestimmungsgesetze festgelegt (vgl. Abb. 26, CHMIELEWICZ, 1980b).

Da für die Aktiengesellschaft sehr umfangreiche Vorschriften erlassen wurden, mögen deren Entscheidungsgremien beispielhaft genauer dargestellt werden (Abb. 27, CHMIELEWICZ, 1980b).

Darüber hinaus gibt es aber heute eine deutliche Tendenz dahingehend, die Entscheidungsstrukturen über freiwillige zusätzliche organisatorische Vereinbarungen dem höheren Bildungsstand und gewachsenen Selbstbestimmungsanspruch der Mitarbeiter einerseits und den meist komplizierter gewordenen technischen und informativischen Prozessen im Unternehmen andererseits anzupassen.

So schätzte LEZJUS (1985), daß es in der Bundesrepublik Deutschland ca. 3000 Mitwirkungs- und Mitbestimmungsmodelle gebe, die der Gruppe der Arbeitnehmer vertraglich zusätzliche Entscheidungsrechte über die gesetzlichen Vorschriften hinaus einräumen. Abgesehen davon sind generell die durch Diversionalisierung, Profitcenters, Projektgruppen, Quality Circles und ähnliche Organisationsformen dezentralisierten Entscheidungsstrukturen typisch für die heutige (Groß-)Unternehmung. (Näheres dazu im folgenden Abschnitt Gruppenerorganisation als besondere Koordinationsform.)

„Normal“ für die kapitalistisch geprägte Unternehmung ist die Regel, daß die Kapitalgeber (Eigener) den erwirtschafteten Gewinn erhalten, während die Gruppe der „Arbeitnehmer“ ein festes ergebnisunabhängiges Einkommen (Lohn/Gehalt) bezieht. Allerdings gab es 1989 in der Bundesrepublik schätzungsweise (SCHNEIDER, H. J.: Forum ACP-Wissenschaft am 5. 9. 1989) 1500 Unternehmen, die ihre Arbeitnehmer am Kapital beteiligen und damit zusätzliches Einkommen als Kapitaleigner ermöglichen. Sehr oft ist mit solchen Kapitalbeteiligungen auch eine zusätzliche Gewinnbeteiligung verbunden.

Sowohl ethische (vgl. PULLIG, 1991a) als auch ökonomische Gesichtspunkte (vgl. u. a. CABLE/FITZROY, 1980; GUSKI/SCHNEIDER, 1983; LEZJUS, 1985) sprechen für eine möglichst weitgehende Mitarbeiterpartizipation: Sie entspricht dem Leitbild des freien Mitarbeiters mit Entscheidungsspielraum, und sie trägt zu höherer Leistungsmotivation mit daraus folgenden besseren betriebswirtschaftlichen Ergebnissen bei. Natürlich gibt es auch eine Reihe von Widerständen, die einer Ausbreitung partizipativer Entscheidungsstrukturen entgegenstehen. Befürchtete Machtverluste z. B. der Kapitaleigner, der Gewerkschaften, der Vorgesetzten, scheinen dabei ausschlaggebend zu sein. Daß die Lösung der Frage nach dem richtigen Ausmaß an Entscheidungspartizipation

| Zeilen-Nr. | Regelung setzt ein bei mehr als .... Arbeitnehmern (AN) | Sonstige Voraussetzungen für die Regelung  | Inhalt der einsetzenden Regelung   | Zweck der Regelung  |
|------------|---|--|--|---|
| 1          | 4   | 2  | 3  | 4   |
| 1          | 4   | Mindestens 5 aktiv und 3 passiv wahlberechtigte AN i. S. d. BetrVG   | a) Bildung eines Betriebsrats<br>b) Bildung einer Betriebsversammlung<br>c) Bildung einer Einigungsstelle; Patt-Auflösung durch neutralen Vorsitzenden   | a) Mitentscheidung der AN in personellen und sozialen Angelegenheiten<br>b) Information der AN<br>c) Vermittlung zwischen Unternehmensleitung und Betriebsrat |
| 2          | 100   | Keine Tendenzunternehmung  | Bildung eines Wirtschaftsausschusses   | Information der AN und Beratung über wirtschaftliche Angelegenheiten  |
| 3          | 298 bzw. 300  | Zu a) Betriebsrat mit mindestens 9 Mitgliedern<br>Zu c) Existenz eines Betriebsausschusses unter a)                | a) Bildung eines Betriebsausschusses (max. 11 Mitglieder)<br>b) Freistellung von Betriebsratsmitgliedern<br>c) Bildung weiterer Betriebsratsausschüsse   | a) Geschäftsführung des zu groß werdenden Betriebsrates<br>b) Hauptberufliche Betriebsräte<br>c) Entlastung des Betriebsrates                                 |
| 4          | 500   | Weder Tendenz- noch Personenunternehmung [4], [1]  | Mitbestimmung im Aufsichtsrat = AR (33% AN-Repräsentanten im AR)   | Mitwirkung der AN in gesellschaftsrechtlichen Organen der Unternehmung  |
| 5          | 1000  | Montan-Unternehmung i. S. v. § 11 Montan-MitbestG; nur AG, GmbH oder Bergrechtliche Gewerkschaft                   | a) Mitbestimmung im Aufsichtsrat (50% AN-Repräsentanten im AR)<br>b) Patt-Auflösung durch neutrales Mitglied im AR<br>c) Arbeitsdirektor im Vorstand; Vetorecht der AN bei der Wahl            |   |
| 6          | 2000  | Weder Tendenz- noch Montan- oder Personenunternehmung [4]  | a) Mitbestimmung im Aufsichtsrat (50% AN-Repräsentanten im AR)<br>b) Patt-Auflösung durch Zweitstimme des AR-Vorsitzenden<br>c) Leitender Angestellter im AR<br>d) Arbeitsdirektor im Vorstand |   |
| 7          | 5000 [3]  | oder $\geq 250$ Mill. DM Jahresumsatz oder $\geq 125$ Mill. DM Bilanzsumme (wenn 2 von 3 Werten erreicht sind) [2] | Publizitätspflicht für den Jahresabschluss, z. T. auch Geschäftsbericht  | Information Außenstehender über die wirtschaftliche Lage  |
| 8          | 9999  | oder $\geq 500$ Mill. DM Jahresumsatz oder $\geq 20\%$ Marktanteil (wenn 1 Wert erreicht ist)                      | Anzeige- und Genehmigungspflicht von Fusionen  | Erschwerte Fusion von Großunternehmungen  |

[1] Gilt bei der AG und KGaA auch unterhalb der Größenschwelle, sofern es sich nicht um eine Familien-AG handelt. [2] Gilt bei der AG, KGaA und Genossenschaft — und nach 4. EG-Richtlinie auch für die GmbH — auch unterhalb der Größenschwelle. [3] Bei Banken und Versicherungen gelten andere Grenzwerte. [4] Personenunternehmung = Einzelkaufmann, OHG, KG.

Abbildung 26 Größenabhängige Unternehmungsverfassungsregelungen bei privatrechtlichen Unternehmungen (Einzelkaufmann, OHG, KG, GmbH, Bergrechtliche Gewerkschaft, Genossenschaft)

nicht darin liegen dürfte, daß jeder über alles in der Organisation mitzubestimmen hat, ist fast selbstverständlich. Insbesondere das Spannungsverhältnis zwischen den Forderungen nach (1) optimaler Bedürfnisbefriedigung durch effiziente Waren- und Dienstleistungsproduktion, (2) gleichem Recht für alle und (3) individueller Fähigkeitsentfaltung der einzelnen Organisationsmitglieder (vgl. z.B. LINDENAU, 1983), verlangt differenzierte Lösungsansätze:

Die genannten drei Forderungen entsprechen drei unterschiedlichen menschlichen Lebens- bzw. Seinsbereichen: Als Bedürfniswesen wünschen wir eine opti-

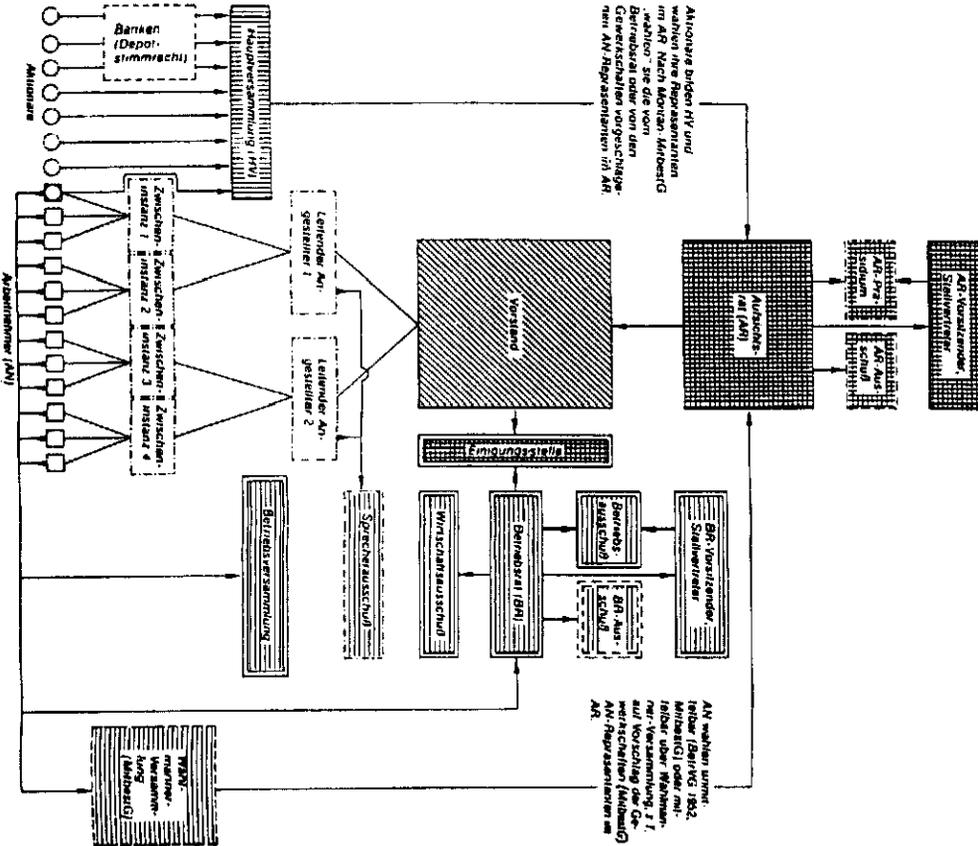


Abbildung 27 Hierarchie und mitbestimmte AG (Grundmodell)

male Versorgung mit Waren und Dienstleistungen. Dies setzt u. a. Freiheit für unternehmerische Initiative und Entscheidungsbefugnisse nach Maßgabe technisch-ökonomischen Sachverstands voraus.

Als mündige und gleichberechtigte Glieder der Gesellschaft fordern wir gleiche Rechte und z. B. Schutz vor Unterdrückung Schwächerer.

Als Individuum mit individuellen Fähigkeiten streben wir nach individueller und freier Entfaltung dieser Fähigkeiten. Diese drei Lebensbereiche stehen wiederum in gegenseitiger Abhängigkeit.

Die Sozialverfassung hat dieses Spannungsverhältnis zu berücksichtigen; Ansatzpunkte zeigt übersichtlich-skizzenhaft Abb. 28.

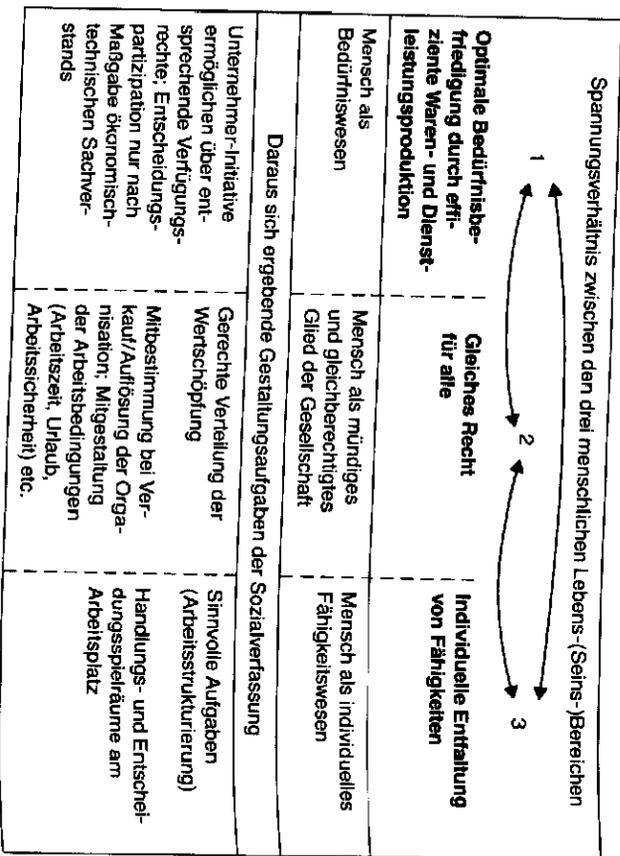


Abbildung 28 Entscheidungs-partizipation im Spannungsfeld

### 3.2.2 Partizipatives Führungsverhalten

Führen soll hier bedeuten: anderen Organisationsmitgliedern dabei helfen, gemeinsame Ziele zu erreichen.

Die Ziele müssen gefunden, bestimmt oder auch zwischen Organisationsmitgliedern vereinbart bzw. koordiniert werden. Daraufhin sind die Einzelstätigkeit

ten der arbeitsteilig organisierten Organisationsmitglieder zu koordinieren. Den vorgegebenen Rahmen für diese Prozesse bildet die bestehende Sozialverfassung, wie im vorausgehenden Abschnitt gezeigt wurde. Sie legt also schon bestimmte Entscheidungs- und Koordinierungsprozeduren — zumindest im groben — fest. Durch die Gestaltung der Sozialverfassung findet also auch schon „Führung“ im oben genannten Sinne statt. Ich nenne dies strukturelle Führung. Innerhalb dieses Rahmens führen in unseren normalerweise hierarchisch geordneten Organisationen „Vorgesetzte“ ihre „Mitarbeiter“ (Führer: „Untergebene“) durch direkte persönliche Gespräche, Anweisungen o. ä. Dieser Teil der Führung sei personelle Führung genannt.

Nicht nur bei der strukturellen Führung kann mehr oder weniger Entscheidungs-partizipation vorgeesehen sein, sondern auch bei der personellen Führung sind unterschiedliche Grade an Mitentscheidung möglich.

Führungsstil kann man als *Kombination typischer Merkmale zur Beschreibung der Art und Weise, wie personell 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   | Einstellungskriterium / Grundlage |
|--|---|-----------------------------------|
| M. WEBER                               | charismatisch, traditionell, bürokratisch                                       | Legitimation                      |
| L. H. A. GECK                          | paternalistisch, liberal-feudal, kooperativ                                     | historisch                        |
| —                                      | demokratisch, autoritär   | politische Systeme                |
| LEWIN/LIPITT/WHITE                     | autokratisch, demokratisch, laissez-faire                                       |                                   |
| PAGE & MCGINNIES                       | direktiv, nichtdirektiv   | empirische Untersuchungen         |
| WISCHMEIER                             | gruppenzentriert, führerzentriert   |                                   |
| STODILL & COONS; FLEISHMANN            | aufgabenorientiert (initiating structure) mitarbeiterorientiert (consideration) |                                   |
| ROBY, NICOL & FARELL                   | zentralisiert, verteilt   |                                   |
| ANDERSON & FIEDLER                     | partizipativ, kontrollierend  | empirische Untersuchungen         |
| DAV & HAMBURN                          | eng-punitiv, generell-nichtpunitiv  |                                   |

Abbildung 29 Klassifikation des Führungsstils (in Anlehnung an V. ECKARD-

STEIN, D., SCHNELLINGER, F. (1975), S. 85—87; NEUBERGER, O. (1972), der über 30 experimentelle Studien zusammenfassend berichtet)

Man findet fast so viele unterschiedliche Definitionen von Führungsstilen wie es Studien hierzu gibt (NEUBERGER, O. 1972). 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. (Entsprechend habe sich z. B. in der sozialpsychologischen Literatur der ehemaligen DDR durchgesetzt, anstatt von „demokratischer“ Führung der „demokratisch-zentralistische“ Führung zu sprechen, was dann wie folgt definiert werden konnte“ (NEUBERGER, O. 1972, S. 204).

Bei einer Reihe von empirischen Untersuchungen werden die folgenden Merkmale am weitest häufigsten zur Kennzeichnung des Führungsstils herangezogen (NEUBERGER, O., 1972).

- Partizipationsrate
- Strukturierung
- Kontrolle
- Entscheidungsgewalt
- Motivation.

Der heute von den meisten Unternehmen angestrebte sog. **kooperative Führungsstil** wäre, auf diese Merkmale bezogen, etwa so zu beschreiben (NEUBERGER, O., 1972):

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.

Die Partizipationsrate wird demnach auch zur Kennzeichnung von Führungsstilen herangezogen.

Im empirisch überprüften Führungsmodell von VROOM ((1981); vgl. auch REBER, 1986) wird das optimale Maß an Partizipation der Mitarbeiter an den Entscheidungen ihrer Vorgesetzten beschrieben. Grundannahme ist, daß bestimmte typische betriebliche Führungssituationen jeweils unterschiedliche Beteiligungen der Mitarbeiter an dem Entscheidungsprozeß erfordern. Je nachdem, ob der Vorgesetzte es mit einer Gruppe von Mitarbeitern (Gruppenprobleme) oder mit einzelnen Mitarbeitern zu tun hat (Individualprobleme) werden jeweils fünf Partizipationsgrade bzw. Entscheidungsstrategien unterschieden (vgl. Abb. 30). Dabei bedeuten:

- A = autoritär, G = Gruppenentscheidung,  
 C = konsultativ, D = Delegation.

| Gruppenprobleme   | Individualprobleme  |
|---|---|
| <p>A1 Der Vorgesetzte löst das Problem bzw. trifft die Entscheidung selbst, und zwar aufgrund der gerade vorhandenen Informationen.</p>   | <p>A1 Der Vorgesetzte löst das Problem bzw. trifft die Entscheidung selbst, und zwar aufgrund der gerade vorhandenen Informationen.</p>   |
| <p>A11 Der Vorgesetzte löst das Problem bzw. trifft die Entscheidung selbst, nachdem er Untergebene zur Beschaffung der nötigen Informationen eingesetzt hat. Den Untergebenen wird oder wird nicht mitgeteilt, wozu die Informationen nötig sind, bzw. welches Problem bearbeitet wird, welche Entscheidung zu treffen ist. Ihre Rolle beschränkt sich eindeutig auf die Beschaffung spezifischer, gefragter Informationen; sie nehmen weder an der Problemdefinition noch an der Erarbeitung und Bewertung von Lösungsalternativen teil.</p>  | <p>A11 Der Vorgesetzte löst das Problem bzw. trifft die Entscheidung selbst, nachdem er den betroffenen Untergebenen befragt hat. Dem Untergebenen wird oder wird nicht mitgeteilt, wozu die erfragten Informationen nötig sind. Seine Rolle beschränkt sich eindeutig auf die Mitteilung von Informationen; er nimmt nicht an der Erarbeitung oder Bewertung von Lösungsalternativen teil.</p> |
| <p>C1 Der Vorgesetzte löst das Problem bzw. trifft die Entscheidung, nachdem er die Ideen und Vorschläge der Untergebenen in einem Gespräch eingeholt hat. Die Entscheidung kann den Einfluß der Untergebenen widerspiegeln oder auch nicht.</p>  | <p>C1 Der Vorgesetzte löst das Problem bzw. trifft die Entscheidung, nachdem er die Ideen und Vorschläge des betroffenen Untergebenen in einem Einzelgespräch eingeholt hat. Die Entscheidung kann den Einfluß des Untergebenen widerspiegeln oder auch nicht.</p>  |
| <p>C11 Der Vorgesetzte löst das Problem bzw. trifft die Entscheidung, nachdem er die Ideen und Vorschläge der Untergebenen in einem Gruppengespräch eingeholt hat. Die Entscheidung kann den Einfluß der Untergebenen widerspiegeln oder auch nicht.</p>  | <p>C11 Der Vorgesetzte teilt das Problem mit dem betroffenen Untergebenen. Durch freien, offenen Meinungs- und Ideenaustausch wird das Problem analysiert und eine beiderseits befriedigende Lösung gefunden. Der einzelne Beitrag zur Problemlösung beruht mehr auf Sachverständnis als auf Autorität.</p>   |
| <p>C111 Der Vorgesetzte teilt das Problem mit den Untergebenen als Gruppe, die Lösungsalternativen entwickelt und bewertet und versucht, sich auf eine Lösung zu einigen. Der Vorgesetzte trägt seine eigenen Ideen und Informationen bei, versucht aber nicht, die Gruppe von "seiner" Lösung zu überzeugen, sondern fungiert eher als Diskussionsleiter. der Ordnung in das Gespräch bringt, dafür sorgt, daß die Diskussion problemkonzentriert bleibt und daß tatsächlich das Wesentliche besprochen wird. Er ist bereit, jede Lösung zu akzeptieren und durchzuführen, die von der gesamten Gruppe unterstützt wird.</p> | <p>D1 Der Vorgesetzte delegiert das Problem an einen seiner Untergebenen. Hierbei gibt er relevante Informationen weiter, überträgt aber die volle Verantwortung und unterstützt jede Entscheidung des Untergebenen.</p>  |

Abbildung 30 Partizipationsgrade (VROOM, 1982, S. 184)



### 3.3.1 Werkstattzirkel

Mitarbeiter aus verschiedenen Hierarchieebenen und aus verschiedenen Abteilungen treffen sich einige Male – wobei die Anzahl der Zusammenkünfte von vornherein beschränkt wird, z. B. auf fünf –, um z. B. Wege für die Verbesserung der Produktqualität zu finden. Thema und Verkaufsstruktur wird vom Management weitgehend vorgegeben; die Moderation (Leitung) der Zusammenkünfte geschieht in der Regel durch untere Führungskräfte (Meister o. ä.).

### 3.3.2 Qualitätszirkel

Sie gelten als deutsche (strukturriertere) Version des japanischen Quality Circle. 1985 schätzte man, daß 400 bis 500 Unternehmen in der Bundesrepublik Deutschland Qualitätszirkel bzw. Quality Circles eingerichtet hatten (ZINK, 1986), während in Japan ca. 1,2 Mio Quality Circles existierten (Hess, 1988).

Beim Qualitätszirkel treffen sich fünf bis zehn Mitarbeiter eines Arbeitsbereichs auf freiwilliger Basis, um, angeleitet durch den Vorgesetzten, eines von bestimmten vorgegebenen Themen zu bearbeiten. Nach Beendigung des Projekts wird der Qualitätszirkel aufgelöst. Mit der Arbeit im Qualitätszirkel sind in der Regel keine zusätzlichen finanziellen Zulagen und keine nennenswerten Ausbildungsaktivitäten verbunden.

Die Grenzen sind allerdings fließend zur sogenannten Problemlösungsgruppe, die dem japanischen Quality Circle noch näher steht: Bei freier Themenwahl arbeiten auch hier Mitarbeiter eines Arbeitsbereichs unter Anleitung durch geschulte Moderatoren an organisatorischen und anderen Verbesserungen ihres eigenen Arbeitsfeldes. Sie treffen sich – zeitlich unbegrenzt – in regelmäßigen Abständen (z. B. zwei- bis viermal monatlich für zwei Stunden) auf freiwilliger Basis. Mit der Teilnahme ist in der Regel eine fachliche Schulung und eine Beteiligung an Rationalisierungsgewinnen verbunden.

### 3.3.3 Lernstatt

Diese Form wurde Anfang der siebziger Jahre bei BMW aus der Grundidee entwickelt, Gastarbeitern im Fertigungsbereich Grundkenntnisse der deutschen Sprache in der Werkstatt selbst zu vermitteln. Später wurde die Organisationsform sowohl auf andere Inhalte als auch auf weitere Mitarbeitergruppen in Fertigungs- und Verwaltungsbereichen ausgedehnt. Die Lernstattgruppe besteht aus 8–12 freiwilligen Teilnehmern, die sich i. d. R. 14-tägig für 1½–2 Stunden

treffen, angeleitet von ein bis zwei geschulten Moderatoren. Je nach Bedarf der Gruppen selbst und der betrieblichen Fachstellen bilden sich im Verlauf des Gruppenprozesses Lerngruppen, Fachgruppen oder Aktionsgruppen heraus (vgl. Anhang 1). BMW versteht die Lernstatt als Instrument eines umfassenderen Organisationsentwicklungsprozesses. An dem Prozeß sind deshalb außer den Lerngruppen mit ihren Moderatoren weitere Akteure oder Einrichtungen beteiligt: Fachexperten oder Vorgesetzte können als Situationsberater zu den Erfahrungsaustauschgruppen der Moderatoren (sog. Moderatorenrunde) oder direkt zu den Lernstattgruppen hinzugezogen werden. In jedem Werk koordiniert ein Lernstattkoordinator oder Lernstattpromotor sämtliche Lernstatktivitäten. Beraterkreise aus mittleren und oberen Führungskräften unterstützen die Lernstattgruppen (BMW, 1987).

Neben diesen nur in bestimmten Zeitabschnitten aktiven Gruppenformen („temporäre Organisationsformen“) hat in den letzten Jahren eine auf Dauer angelegte neue Gruppen-Organisationsform stark an Bedeutung gewonnen: die sog. teilautonome Arbeitsgruppe.

### 3.3.4 Teilautonome Gruppen

Eine Vorreiterrolle spielte hier die schwedische Automobilindustrie (Volvo, Saab-Scania; vgl. z. B. ULRICH, 1983; JONSSON/LANK, 1985; BERGGREN, 1991), aber mittlerweile wird diese Form der Arbeitsorganisation nicht nur in der Automobil- und Maschinenbauinterie (Fertigungs- und Montageeinsein) in ganz Europa (vgl. z. B. DIW, 1988; MARTIN, 1990), sondern auch im Dienstleistungs- und Verwaltungsbereich praktiziert (vgl. z. B. HEEG/LICHTENBERG, 1990).

Im Prinzip wird dabei die Spezialisierung auf eine bestimmte Tätigkeit oder Funktion, z. B. Drehen, Fräsen, Montieren, Prüfen etc. aufgehoben. Diese Spezialisierung einzelner Abteilungen und der in diesen Abteilungen arbeitenden Mitarbeiter nennt man Werkstattprinzip. Abb. 33 stellt die Organisation einer Fertigung nach dem Werkstattprinzip beispielhaft-schematisch dar.

Bei dem neuen Inselprinzip bearbeitet eine Gruppe bzw. Abteilung dagegen ein Produkt oder meist ähnliche Produktteile, die zu sog. Teilfamilien gehören, komplett. Die Spezialisierung nach bestimmten Fähigkeiten bzw. Verrichtungen einzelner Werkstätten wird also aufgehoben; statt dessen ist die Arbeit um das zu fertigende Produkt herum organisiert. In diesem Zusammenhang spricht man von Objektprinzip. Abb. 34 zeigt die produktorientierte Abteilungsbildung. Drehen, Fräsen, Schleifen, Messen, Prüfen usw. ist dann z. B. nicht mehr in getrennten Abteilungen untergebracht, sondern jede Arbeitsgruppe bzw. „Insel“ verfügt über alle notwendigen Mitarbeiterqualifikationen und Maschinen, um das Teilespektrum komplett zu fertigen.

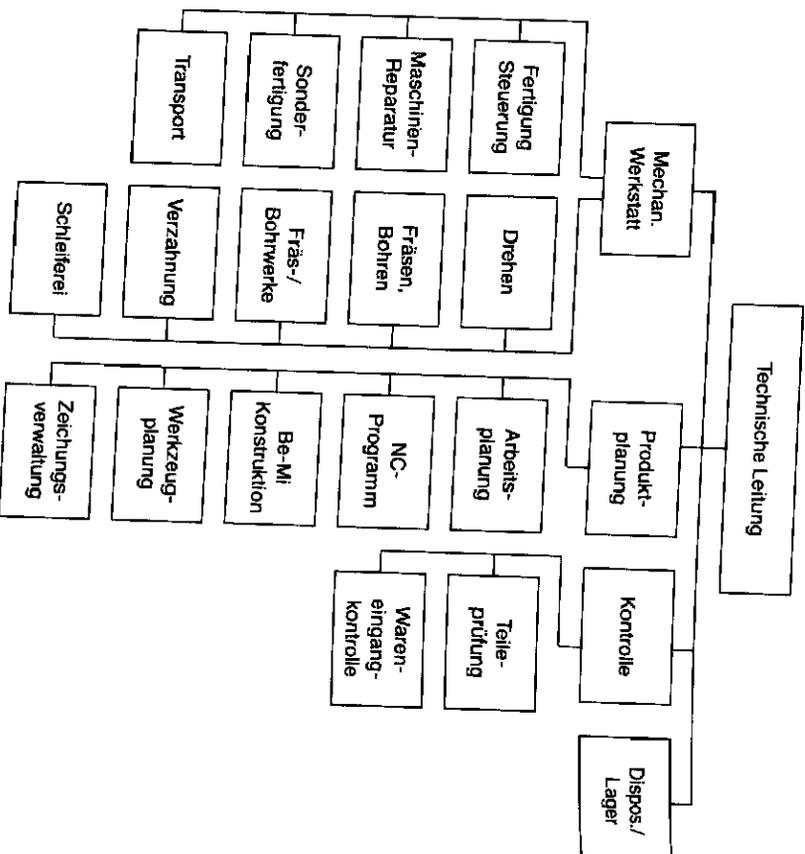


Abbildung 33 Organisation der Fertigung nach dem Werkstattprinzip (DIW, 1988)

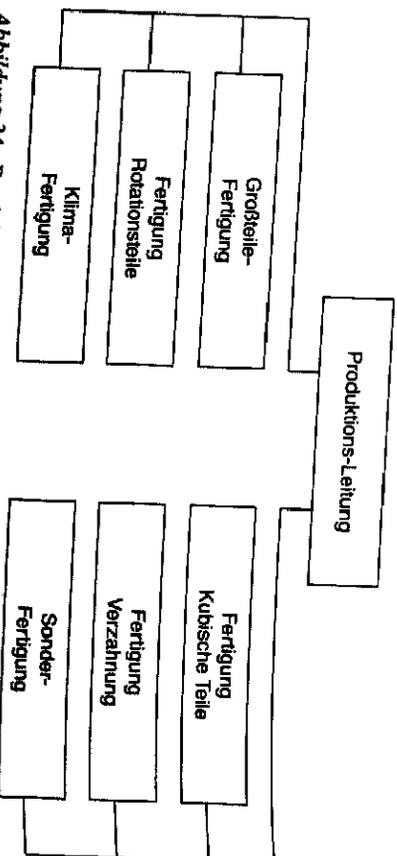


Abbildung 34 Produktorientierte (objektorientierte) Abteilungsstruktur (DIW, 1988)

Zur Autonomie der Gruppe gehört dann z. B. die Erstellung von Arbeitsplänen, die Feinermittlung der Aufträge, die Reihenfolgeplanung, die CNC-Programmierung, der Transport und die Qualitätskontrolle der gefertigten Teile (DIW, 1988, S. 21; vgl. Abb. 35).

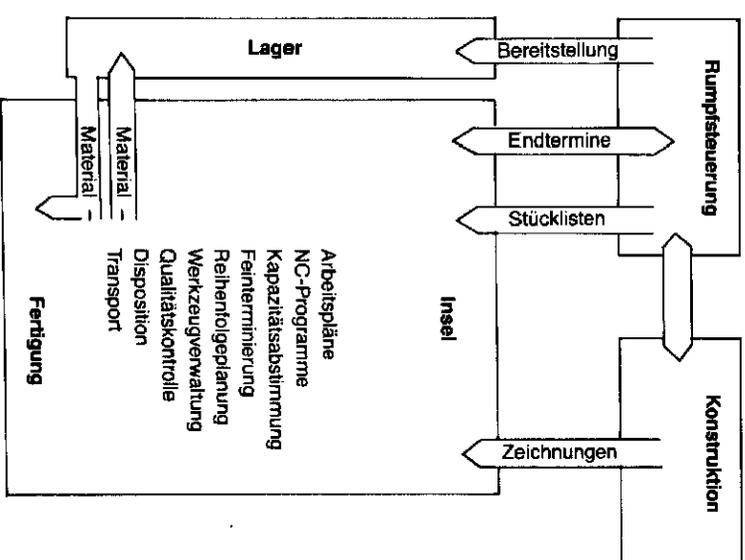


Abbildung 35 Aufgaben einer Fertigungs-Insel (in Anlehnung an DIW, 1988)

Die Mitarbeiter beherrschen in der Regel verschiedene Qualifikationen, um sich gegenseitig vertreten zu können. Die zentrale Planung beschränkt sich auf Rahmenvorgaben wie grobe Kapazitätsbetrachtungen und Kontrolle der Endtermine. Die Feinabstimmungen werden von der Gruppe selbst gesteuert.

Diese Art der Gruppenorganisation erfordert in der Regel auch veränderte Entgeltsysteme (vom Akkordlohn zum Zeitlohn; vgl. Abschnitt 4.4 sowie Anhang 2), veränderte Führungsaufgaben der früheren Vorarbeiter und Meister

und insbesondere umfangreiche Qualifizierungsmaßnahmen für die betroffenen Mitarbeiter. Dabei ist vor allem die Partizipation der Betroffenen an der Arbeitsgestaltung selbst schon qualifizierend. Diese „arbeitsimmanente Qualifizierung“ schließt auch neue Fähigkeiten der Kommunikation und Kooperation mit ein (DUEHL/FREI, 1986). In vielen Fallstudien wird von eindrucksvollen – auch wirtschaftlichen – Erfolgen dieser Gruppenorganisationsform berichtet (z.B. MARTIN, 1990; PEPPER/STRÖTTGEN, 1990).

## 4 Gestaltung des Entgeltsystems

Zu den wichtigsten Aufgaben des Personalmanagements gehört, ein als fair bzw. gerecht empfundenens und zugleich leistungsförderndes Entgeltssystem zu schaffen. In der Praxis erhalten die Mitarbeiter für ihre unterschiedlichen Tätigkeiten in der Organisation in der Regel sehr unterschiedliche Vergütungen (Entgelt differenzierung). Häufig verdient der bezahlte Mitarbeiter einer Organisation, z.B. Vorstände bzw. Geschäftsführungsmitglieder, ungefähr das 20-fache und mehr des Mitarbeiters der niedrigsten Vergütungsstufe. Entgelt differenzierungen bis zum 50-fachen und darüber sind keine Seltenheit.

Leider gibt es keine zwingend-logischen Lösungen für dieses Problem (etwa auf der Grundlage der Marxschen Arbeitswertlehre oder der Grenzproduktivitätstheorie), sondern lediglich unterschiedliche Gerechtigkeitskriterien einerseits und verschiedene Motivationshypothesen (sog. Ersatzgerechtigkeiten) andererseits, die als Begründung für unterschiedliche Vergütungen (Entgelt differenzierung) in den Organisationen herangezogen werden. Abb. 36 zeigt die in der Praxis verwendeten Bemessungsgrundlagen in einer Übersicht. Sie werden im folgenden einzelnen erläutert, obwohl sie meist nur in kombinierter Form in den Entgeltsystemen enthalten sind.

| <b>Gerechtigkeitskriterien für Entgelt differenzierung</b>  |
|---|
| 1. Was trägt die individuelle Arbeit als Produktionsfaktor zur Wertschöpfung bei? = <b>kausales Entgelt</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>1.1 Individuelle Leistungsunterschiede</li> <li>1.2 Verschiedene Anordnungen des Arbeitsplatzes</li> <li>1.3 Potentiell verwertbare individuelle Qualifikationen (Potentiale)</li> </ul> |
| 2. Wie kann das gemeinsame wirtschaftliche <u>Ergebnis</u> auf die Organisationsmitglieder verteilt werden? = <b>finales Entgelt</b><br>Verschiedene Bemessungsgrundlagen werden angewendet, vgl. Abschn. 4.1.2.:<br>Materielle Mitarbeiterbeteiligung  |
| 3. Welchen individuellen Bedarf haben die Organisationsmitglieder? = <b>soziales Entgelt</b><br>Verschiedene Bemessungsgrundlagen werden angewendet, vgl. Abschn. 4.1.3.:<br>Sozialpolitik als Teil der Entgeltspolitik   |
| 4. Was muß für eine Tätigkeit auf dem Arbeitsmarkt gezahlt werden, damit Angebot und Nachfrage im Gleichgewicht sind? = <b>Marktentgelt</b>   |

Abbildung 36 Gerechtigkeitskriterien für Entgelt differenzierung im Überblick

Entsprechend der alten Unterscheidung in Arbeiter und Angestellte, die heute von vielen Organisationen bereits aufgehoben wurde, und die sich nur noch aus

versicherungsorganisatorischen Gründen rechtfertigen läßt (getrennte Rentenversicherungen für Arbeiter und Angestellte), wird auch heute noch in Lohngriffe Lohn und Gehalt (für Angestellte) unterschieden. Ich verwende die Begriffe Mitarbeiter die Begriffe Entgelt oder Vergütung.

#### 4.1 Gerechtigkeitsargumente für Entgelt differenzierung

##### 4.1.1 Der Beitrag der individuellen Arbeit zur Wertschöpfung als Bemessungsgrundlage (kausales Entgelt)

Viele Entgeltsysteme gehen von der Fiktion aus, den einzelnen Mitarbeiter entsprechend seines Beitrags zur gemeinsamen Wertschöpfung zu entlohnen. Die Arbeit als Produktionsfaktor sei Ursache (lat. causa) für die Wertschöpfung und findung. Allerdings lassen sich in dem komplizierten Geflecht heutiger arbeitsteiliger Organisationen die Einzelbeiträge der Organisationsmitglieder zum Gesamtergebnis (z. B. Betriebsgewinn oder Gesamtwertschöpfung) nicht objektiv nachvollziehbar und theoretisch abgesichert ermitteln. Deshalb benutzt man folgende Hilfskriterien als Bemessungsgrundlage für die Entgelt differenzierung, die nachfolgend erläutert werden:

- die individuellen Leistungsunterschiede,
- die verschiedenen Anforderungen der Arbeitsplätze an die Stelleninhaber,
- das potentiell verwertbare Qualifikationspotential der Mitarbeiter.

##### 4.1.1.1 Leistungsgerechtes Entgelt: Das Problem der Leistungsmessung bzw. Leistungsbeurteilung

Der „Leistungslohn“ ist nach wie vor die verbreitetste Lohnform (ZANDER, 1988), obwohl von der „Krise der Leistungsentlohnung“ gesprochen wird (MAIER, 1988).

In der Praxis werden drei Grundformen des Leistungsentgelts angewendet:

- Stücklohn bzw. Akkordlohn
- Prämienlohn und
- Zeitlohn mit verschiedenen Leistungselementen.

Abb. 37 zeigt die relative Bedeutung dieser Lohnformen für gewerbliche Arbeitnehmer der deutschen Metallindustrie (BUSCH, 1985; Gesamtverband der metallindustriellen Arbeitgeberverbände).

|                                | 1980 (%) | 1981 (%) |
|--------------------------------|----------|----------|
| Zeitlohn (mit Leistungszulage) | 51,7%    | 51,7%    |
| Akkordlohn                     | 39,8%    | 35,6%    |
| Prämienlohn                    | 8,5%     | 12,7%    |

Abbildung 37 Bedeutung verschiedener Leistungslohnformen in der Metallindustrie, 1980

Beim Stücklohn (Akkordlohn) wird ein fester Lohnbetrag pro Leistungseinheit gewährt. Die Stückkosten bleiben konstant. Der Stundenverdienst (Zeitkosten) steigt proportional zur Leistungsmenge (vgl. Abb. 38).

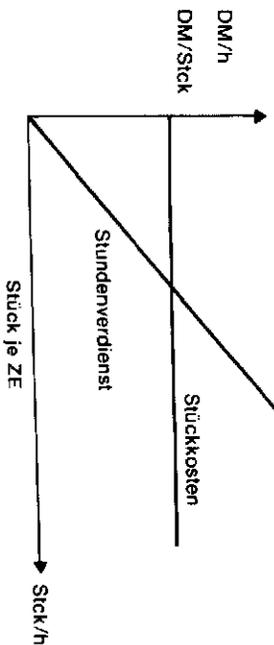


Abbildung 38 Lohnkostenverlauf bei Stücklohn

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.

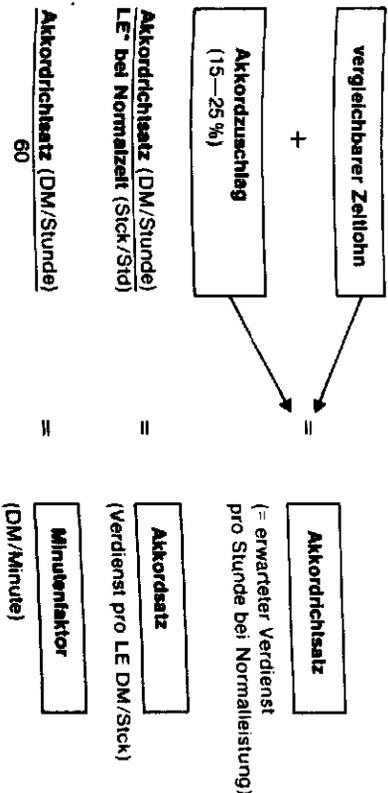


Abbildung 39 Akkordrichtsatz und Akkordsatz

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.

|                              |                              |
|------------------------------|------------------------------|
| Akkordrichtsatz 14,40 DM/h   | = Akkordsatz = 7,20 DM/Stück |
| LE bei Normalzeit: 2 Stück/h |                              |
| * LE = Leistungseinheit      |                              |

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

Normalleistung kann wie folgt definiert werden (v. ECKHARDSTEIN / SCHNELLINGER, 1975, S. 159):

„Leistung ... die von einem Arbeitenden bei zureichender Eignung, in voller Gesundheit, 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.“

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 Istdaten ermittelt wurden. Eine Übersicht über die verschiedenen Zeitbestandteile der Auftragszeit zeigt die Abb. 40.

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.

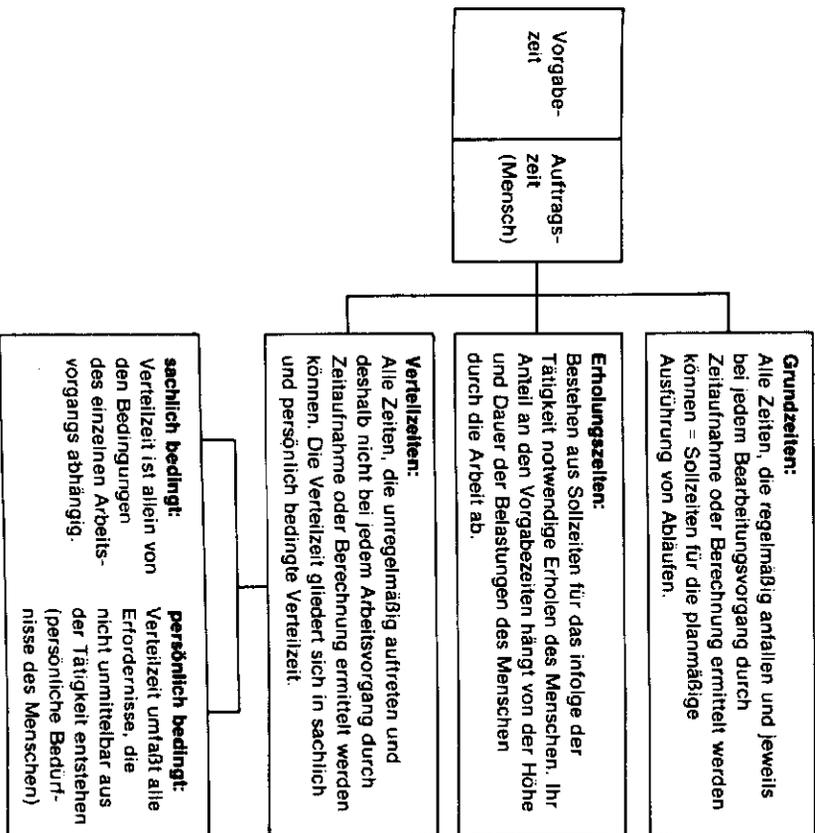


Abbildung 40 Zeitarten der Vorgabezeit (Auftragszeit) nach PFEIFFER/DORRIG/STOLL, 1977, S. 212

Zur Erleichterung wurden deshalb „Systeme vorbestimmter Zeiten“ geschaffen (z. B. „Work-Factor“ oder „Methods Time Measurement (MTM)“). Hier sind für elementare Bewegungen oder sogar geistige Vorgänge (wie beim Work-Factor-Memo-Verfahren, vgl. SCHMIDT, 1970) die Normalzeiten ableisbar. Die Summe der Elementarzeiten für alle Bewegungselemente bzw. geistigen Vorgänge, die für einen Arbeitsgang notwendig sind, ergibt dann die Vorgabezeit.

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

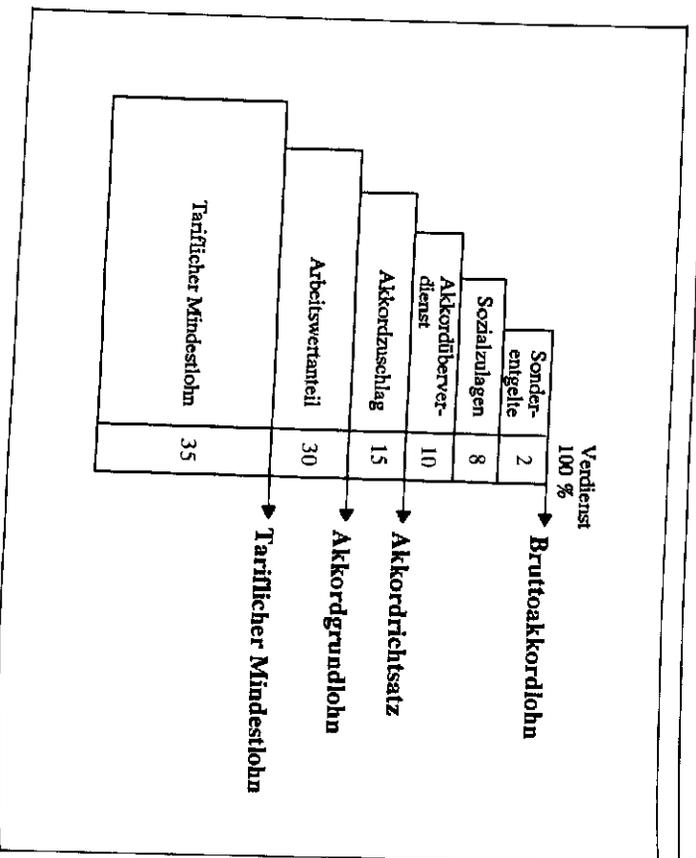


Abbildung 41 Aufbau eines Akkordlohnes (in Anlehnung an PAASCHÉ, 1970)

**Der Geld- oder Stückakkord**

Es wird der Geldbetrag pro Leistungseinheit = Akkordsatz vorgegeben.

Verdienst: Stückzahl x Akkordsatz

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

Eine effektive Leistung von beispielsweise 20 Stück ergibt einen Verdienst von 0,80 DM/Stück x 20 Stück = DM 16,-.

**Der Zeitaakkord**

Dem Arbeiter werden die der erstellten Menge entsprechenden **Vorgabeminuten** gugeschrieben.

Verdienst: erzielte Stückzahl x Vorgabezeit pro Stück x Minutenfaktor

Minutenfaktor = Akkordrichtsatz: 60 Minuten

Beispiel: Berechnung des Zeitaakkords

Akkordrichtsatz: 12,- DM/h  
dividiert durch 60 (Minuten) ergibt den Minutenfaktor 0,20 DM/Min.

Die Vorgabezeit sei 4 Min./Stück.

Die durchschnittlich abgelieferte Stückzahl pro Stunde sei 20 Stück; dies entspricht 80 Vorgabeminuten!  
Verdienst: 80 Min. x 0,20 DM/Min. = DM 16,-.

Akkordlohn setzt u. a. folgende Gegebenheiten voraus, die im Zuge der technisch-organisatorischen Neuerungen immer weniger gegeben sind:

- eine quantifizierbare Mengenleistung;
- exakt planbare Arbeiten,
- vom Arbeiter beeinflussbare Vorgänge.

Zur grundsätzlichen Problematik des Akkordlohns vom Gesichtspunkt des aufgabenerorientierten Personalmanagements vgl. Anhang 2!

Schon TAYLOR hatte in seiner „wissenschaftlichen Betriebsführung“ (1913) den Pensumlohn als Variante des Akkordlohns empfohlen. Unter den neuen technischen Bedingungen gewinnt er wieder an Bedeutung. Die Mitarbeiter erhalten einen fest vereinbarten Akkordlohnsatz, der meist 125–135% des Akkordrichtsatzes beträgt (BÜHNER, 1985), sofern sie die Zeit- bzw. Mengen-Vorgaben einhalten. (Dieser Pensumlohn wird auch „leistungskontrollierter Zeitlohn“ oder „Vertragslohn“ genannt.)

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

**2 Beispiele für Akkordlöhne**

|   | Beispiel 1:<br>Lohngr. 3 Metall-<br>Industrie |            | Beispiel 2:<br>Segeleinfahrer |            |
|---|---|------------|-------------------------------|------------|
|   | DM  | %          | DM                            | %          |
| durchschnittliche<br>Akkordmehrleistung         | 3,50  | 20,0       | 4,60                          | 23,0       |
| Akkordzulage                                    | 0,60  | 3,0        | 0,04                          | 0,2        |
| Tariflohn auf Grundlage<br>der Arbeitsbewertung | 13,98   | 77,0       | 15,29                         | 77,0       |
| <b>Summe :</b>                                  | <b>18,08</b>                                  | <b>100</b> | <b>19,93</b>                  | <b>100</b> |

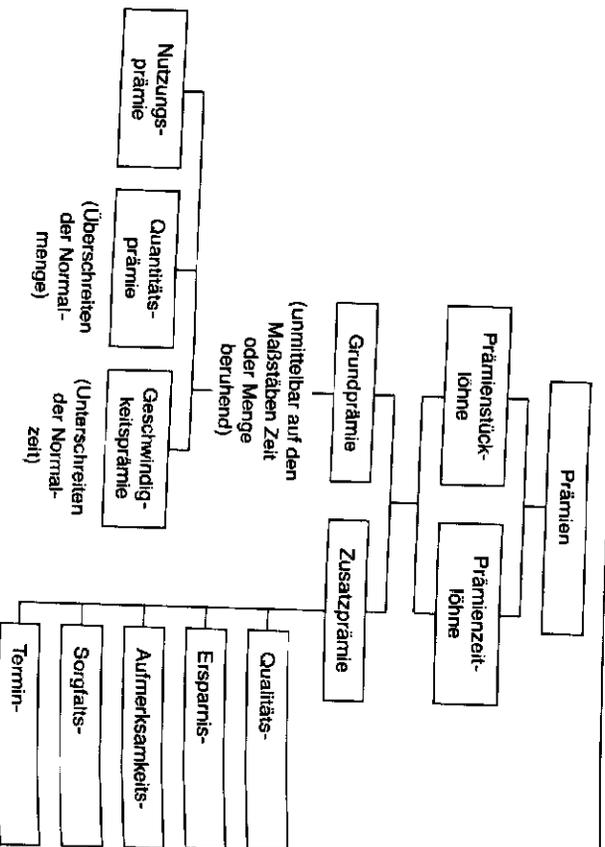


Abbildung 42 Systematisierung der Prämienarten (PFEIFFER/DÖRRIE/STOLL (1977), S. 254)

Um einen hohen Nutzungsgrad teurer Maschinen zu erreichen, werden zunehmend Prämien für die Nutzung der Anlage bezogen auf die Gesamtarbeitszeit gezahlt.

Beim reinen Zeitlohn wird ein bestimmtes Entgelt für eine Zeiteinheit (Stunde, Monat) gewährt. Die Lohnkosten je Zeiteinheit sind konstant. Die Lohnkosten je Leistungseinheit (Stückkosten) nehmen bei steigender Leistungsmenge je Zeiteinheit ab (vgl. Abb. 43).

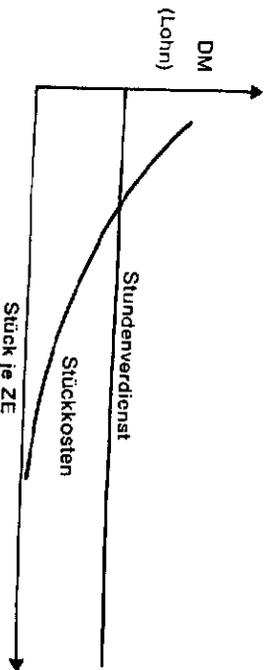


Abbildung 43 Lohnkostenverlauf bei Zeitlohn

Er kommt zur Anwendung, wenn

- kurzfristige Leistungsmessungen unmöglich sind und/oder
- der Arbeitnehmer die Menge oder das Tempo nicht beeinflussen kann (Machines, Kontrolltätigkeiten usw.).

Obwohl z.B. in der deutschen Metallindustrie im Jahre 1991 immerhin 51,7% der Lohnempfänger Zeitlohn (teilweise mit Leistungszulage), 35,6% Akkordlohn und nur 12,7% Prämienlohn erhielten, so ist der Trend für den letztgenannten doch steigend.

Die Leistungszulagen werden entweder tariflich (vgl. Abschn. 4.3: Entgelt als Ergebnis von Verhandlungsprozessen) oder betrieblich vereinbart.

Die Bezugsgrundlagen für die Leistungszulagen sind sehr variabel. Zum Beispiel kommen solche schwer ermittelbaren Größen wie „Einsatz für das Unternehmen“, „Zusammenarbeit“, „Kosteneffektivität“ u.a. in Frage (LUDWIG, 1988).

Eine wachsende Anzahl von insbesondere größeren Unternehmen (GAUGLER u.a., 1978; RÜBLING, 1988; MARTIN, 1989) nutzt systematisierte Leistungsbeurteilungsverfahren u.a. als Grundlage für Gehaltszulagen (vgl. auch SELBACH/PULLIG, 1992; SCHULER, 1991).

Im Regelfall beurteilt der Vorgesetzte seine ihm unterstellten Mitarbeiter anhand vorgegebener Merkmale (vgl. Abb. 44) und Bewertungsmethoden (vgl. Abb. 45).

| 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 44 Beurteilungskategorien und die dort jeweils am häufigsten verwendeten Merkmale (GAUGLER, E. u.a. (1978))

Grundlage der Bewertung können vorher vereinbarte Ziele oder Leistungsstandards sein, mit denen die tatsächlich erreichten Ergebnisse verglichen werden. Die Beurteilungen finden meist jährlich statt. Wichtiger Teil ist das Gespräch zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter über die Beurteilung und die sich daraus ergebenden Folgerungen (vgl. die Beispiele 4–6 im Anhang!).

| Beurteilungsmethoden   | Erfahrungen / Beispiele   |
|--|---|
| 1. Zielsetzungsverfahren<br>häufigste Methode<br>überhaupt)  | Die Arbeitsergebnisse werden mit den vereinbarten Zielen oder messbaren Leistungsstandards verglichen. Stufenbeschreibungen bilden den Rahmen für die Vereinbarungen und Standards (vgl. Anhang 3 bis 6).<br>Zu jedem Beurteilungskriterium werden Stufen verschiedener Merkmalsausprägung festgelegt. Diese Stufen bilden dann eine Skala von positiv bis negativ bzw. von schwach bis stark ausgeprägt.<br>Bekannt sind<br>- <i>numerische Stufenkennzeichnung</i> : z. B. 1—5<br>- <i>Nominal-Skalen</i> : z. B. hoch, mittel, schwach<br>- <i>graphische Stufenkennzeichnungen</i> : z. B. Entscheidungen   |
| 2. Beurteilung durch<br>Einstufung<br>(häufigste Methode<br>der „gebundenen-<br>Verfahren, 2., 4., 5.) | entscheidungs-<br>schwach<br>stark<br>sehr rege <input type="checkbox"/> disponiert <input type="checkbox"/> beschränkt <input type="checkbox"/> denkt <input type="checkbox"/><br>voraus- <input type="checkbox"/> sich auf <input type="checkbox"/> zu we- <input type="checkbox"/><br>schauend <input type="checkbox"/> einward <input type="checkbox"/> nig mit <input type="checkbox"/><br>und <input type="checkbox"/> freie <input type="checkbox"/><br>unsichtig <input type="checkbox"/> Punkte- <input type="checkbox"/><br>abwägung <input type="checkbox"/>   |
| 3. Freie Merkmals-<br>beurteilung  | Hinsichtlich der Stufenanzahl reichen die Empfehlungen von 3 bis 10 Stufen, die Mehrheit liegt bei 5—7 Stufen.<br>Meist vorgegebene Merkmale (z. B. Arbeitseinsatz, Fachkän-<br>nen etc.), aber freie Formulierung für deren Beurteilung (Bei-<br>spiel s. Anhang 5).   |
| 4. Rangordnungsverfahren<br>4.1 Paarvergleich  | Jeder Mitarbeiter einer Arbeitsgruppe wird hinsichtlich jeden Merkmals mit allen anderen Gruppenmitgliedern verglichen. Aus der Häufigkeit, mit der ein Mitarbeiter als der bessere eingestuft wurde, ergibt sich sein Rangplatz.<br>Dem Beurteiler wird auf Grundlage der Gaußschen Normalverteilung vorgegeben, wieviel Prozent der Fälle jeweils auf die vorgegebenen Beurteilungsstufen entfallen müssen (Beispiel: Abb. 46).   |
| 4.2 Erzwungene Ver-<br>teilung (Quoten-<br>vorgabe)  | Nicht zu verwechseln mit erzwungener Verteilung, s. o. j):<br>Man stellt verschiedene Verhaltensbeschreibungen zusam-<br>men, 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 hinsicht-<br>lich 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.<br>Auf einer Liste mit Eigenschaftswörtern oder kurzen Verhal-<br>tensbeschreibungen sind die für die zu beurteilende Person zutreffenden Angaben anzukreuzen. |
| 5. Kennzeichnung vorgege-<br>bener Aussagen<br>5.1 Zwangswahl-<br>verfahren                            | Die Beurteiler sollen in Bezug auf einen Arbeitsplatz aufauf-<br>legend nützliche (positive) bzw. schädliche (negative) Vorfälle festhalten. Die Häufigkeiten der positiven und negativen Fälle werden dann ausgezählt.   |
| 5.2 Check-List-Verfahren   |   |
| 6. Methode der kritischen<br>Vorfälle  |   |

Abbildung 45 Mitarbeiterbeurteilungsmethoden

| Note:   | 1   | 2  | 3  | 4  | 5   |
|---|-----|----|----|----|-----|
| % der Fälle   | 7,5 | 25 | 35 | 25 | 7,5 |
| Anzahl der zuge-<br>ordneten Personen<br>bei N = 25 | 2   | 6  | 9  | 6  | 2   |

Abbildung 46 Beispiel einer erzwungenen Verteilung

An die Gesamtnote (z. B. 1—5) der Beurteilung bzw. an das Prädikat (sehr gut, gut, befriedigend etc., wie z. B. bei der Beurteilung durch Einstufung) wird dann in vielen Organisationen bzw. in manchen Tarifverträgen eine entsprechende Gehaltszulage geknüpft (zur Problematik dieses Verfahrens vgl. z. B. SELBACH/PULLIG, 1992).

**4.1.1.2 Anforderungsgerechtes Entgelt: das Problem der Anforderungs- bzw. Arbeitsbewertung**

Die Grundüberlegung ist, daß unterschiedliche Arbeitsplätze unterschiedliche Anforderungen z. B. an die Ausbildung, die Belastbarkeit, den Verantwortungsumfang, die Führungsfähigkeit usw. der Arbeitsplatzinhaber stellen und daß höhere Anforderungen höhere Entgelte rechtfertigen. Dabei sind vor allem folgen-  
de Fragen zu beantworten (BOHRNS, 1959):

- 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?

Die Anforderungen werden gewöhnlich durch **Kenntnis-** bzw. **Fähigkeitsmerk-  
male** einerseits und **Belastungs-** bzw. **Beanspruchungsmerkmale** andererseits  
charakterisiert.

REFFA (1975, S. 44) unterscheidet die folgenden Anforderungsarten:

|   |                    |  |
|---|--------------------|--|
| 1 | Kenntnisse         | Ausbildung, Erfahrung, Denkfähigkeit   |
| 2 | Geschicklichkeit   | Handfertigkeit, Körpergewandtheit  |
| 3 | Verantwortung      | für die eigene Arbeit, für die Arbeit anderer,<br>für die Sicherheit anderer |
| 4 | geistige Belastung | Aufmerksamkeit, Denktätigkeit  |

|   |                         |  |
|---|-------------------------|--|
| 5 | muskelnmäßige 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 47 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 Ausfühlichkeit 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 sechs Anforderungsarten bei der Stellenbewertung von Führungskräften:

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

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                  | Stufenwertverfahren                          |

Abbildung 48 Arbeitsbewertungsverfahren

Von praktischer Relevanz sind die beiden Stufenverfahren, die deshalb genauer dargestellt werden.

**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.

Ein Beispiel für die Lohngruppen im Einzelhandel-Nordrhein-Westfalen findet sich im Anhang 7.

**Stufenwertzahlverfahren**

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

| Anforderungsart             | Ausbildungsniveau |
|-----------------------------|-------------------|
| Stufen                      | 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 Gewichtsfaktoren 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 (Modell der ETH Zürich, vgl. BOHRER, 1959):

|                           |       |
|---------------------------|-------|
| Kennnisse und Fähigkeiten | 45 %  |
| Anstrengung               | 15 %  |
| Verantwortung             | 30 %  |
| Arbeitsbedingungen        | 10 %  |
|                           | 100 % |

Natürlich sind auch ganz andere Gewichtsfaktoren denkbar. Der Gesamtwert ergibt sich dann durch Addition oder auch Multiplikation der einzelnen gewichteten Werte pro Anforderungsart (zur Kritik der Addition einzelner Anforderungswerte vgl. z.B. STÖCKER, D., DIRKS, H., 1970, S. 18). Vgl. das Beispiel im Anhang 8.

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

- Stellenbeschreibung,
- Interviews der Stelleninhaber und
- Vorgesetzten-Interviews

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

| Wertzahlen für die kombinierten Anforderungsarten Erfahrung und Ausbildung |  |                |                          |                      |
|--|--|----------------|--------------------------|----------------------|
| Ausbildungs-niveau   | 1 2 3 4 5  |                |                          |                      |
| Haupt-schule + Lehre   | Mittlere Reife + Lehre   | Abitur + Lehre | Fach-hoch-schule + Lehre | Univer-sität + Lehre |
| Erfahrung  | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32 33 34 35 36 37 38 39 40 41 42 43 44 45 46 47 48 49 50 51 52 53 54 55 56 57 58 59 60 61 62 63 64 65 66 67 68 69 70 71 72 73 74 75 76 77 78 79 80 81 82 83 84 85 86 87 88 89 90 91 92 93 94 95 96 97 98 99 100              |                |                          |                      |
| Erfahrung  | Einarbeitungszeit  |                |                          |                      |
| bis 6 Mon.   | bis 1 Monat 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32 33 34 35 36 37 38 39 40 41 42 43 44 45 46 47 48 49 50 51 52 53 54 55 56 57 58 59 60 61 62 63 64 65 66 67 68 69 70 71 72 73 74 75 76 77 78 79 80 81 82 83 84 85 86 87 88 89 90 91 92 93 94 95 96 97 98 99 100  |                |                          |                      |
| bis 1 Jahr   | bis 3 Monate 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32 33 34 35 36 37 38 39 40 41 42 43 44 45 46 47 48 49 50 51 52 53 54 55 56 57 58 59 60 61 62 63 64 65 66 67 68 69 70 71 72 73 74 75 76 77 78 79 80 81 82 83 84 85 86 87 88 89 90 91 92 93 94 95 96 97 98 99 100 |                |                          |                      |
| bis 3 Jahre  | bis 6 Monate 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32 33 34 35 36 37 38 39 40 41 42 43 44 45 46 47 48 49 50 51 52 53 54 55 56 57 58 59 60 61 62 63 64 65 66 67 68 69 70 71 72 73 74 75 76 77 78 79 80 81 82 83 84 85 86 87 88 89 90 91 92 93 94 95 96 97 98 99 100 |                |                          |                      |
| usw.   |  |                |                          |                      |

Abbildung 49 Wertzahlen für die kombinierten Anforderungsarten Erfahrung und Ausbildung

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

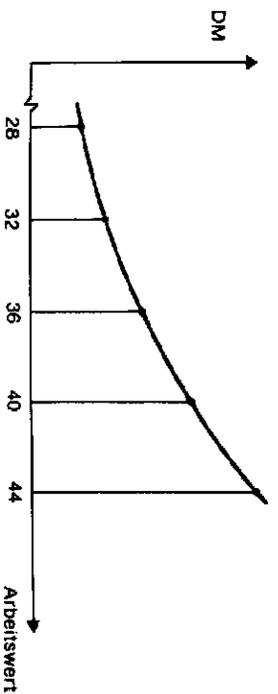


Abbildung 50 Zuordnung von Arbeitswert und Gehalt

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 weist 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 (zur Kritik an der Arbeitsbewertung vgl. z.B. Mc GREGOR, 1973, S. 105-114).

#### 4.1.1.3 Qualifikationsgerechter Entgelt: das Problem der Bezahlung von Fähigkeiten

Die anforderungs- und leistungsgerechte Vergütung hat u. a. den Nachteil, daß sich bei jeder innerbetrieblichen Versetzung auf einen anderen Arbeitsplatz die Vergütung ändern kann und damit einem flexiblen und bedarfsgerechten Mitarbeiterinsatz entgegensteht. Deshalb sind einige (wenige) Unternehmen dazu übergegangen, nicht mehr nach den Anforderungen des einzelnen Arbeitsplatzes zu entlohnen, sondern nach der Qualifikation und damit Vielseitigkeit des Mitarbeiters (Flexibilitätslohn, z.B. bei General Motors Austria, Wien) oder nach der jeweils höchstwertigen abgeforderten Tätigkeit einer Gruppe von mehreren ähnlichen Tätigkeiten (BRUMTOR, 1986; von ECKARDSTEIN, 1989).

Bei VW in Wolfsburg wurden z.B. die bisher 28 Lohngruppen zu 12 „Lohnniveaus“ zusammengefaßt. Diese gelten für alle Mitarbeiter, die in sog. „Arbeitssystemen“ für verschiedene aber ähnliche Tätigkeiten qualifiziert sind. Das erspart jeweils neue Lohnberechnungen bei Umsetzungen, bringt dem Mitarbeiter mehr Einkommensstabilität und den Einsatzplanern mehr Flexibilität.

In dem Werk-Tarifvertrag der Vögele-AG, Mannheim, von 1983 werden alle Arbeitnehmer ebenfalls unabhängig von den Anforderungen des Arbeitsplatzes gemäß ihrer Qualifikation in sieben Lohngruppen eingestuft.

## 4.1.2 Das erwirtschaftete Ergebnis als Bemessungsgrundlage (finales Entgelt): materielle Mitarbeiterbeteiligung

Ausgangsüberlegung ist, daß vom Endergebnis des Wirtschaftsprozesses her das Entgelt bestimmt wird. Der gemeinsam erarbeitete Überschub am Ende einer Periode steht teilweise zur Verteilung an die Organisationsmitglieder zur Verfügung. Dieses Prinzip wird finale Entgeltfindung genannt (von lateinisch finis = Ende).

Gewinnbeteiligungen der Arbeitnehmer, Tantiemen bestimmter Führungskräfte und andere Entgeltformen sind dafür Beispiele.

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 (PFEIFFER/DÖRRKE/STOL, 1977, S. 275). 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:

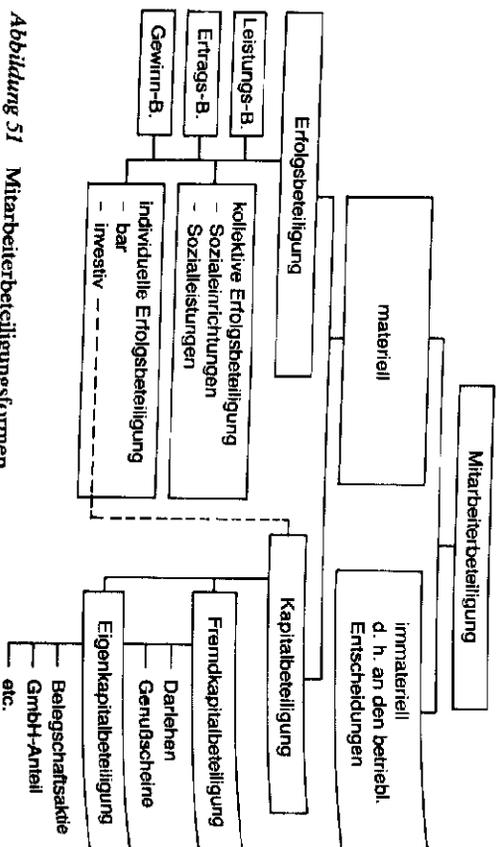


Abbildung 51 Mitarbeiterbeteiligungsformen

In vielen Fällen wird die Erfolgsbeteiligung mit der Kapitalbeteiligung verknüpft, wie die gestrichelte Linie der Abb. 51 andeutet: Die Erfolgsanteile der Mitarbeiter werden — in verschiedenen Formen — im Unternehmen vermögenswirksam angelegt.

In der Bundesrepublik Deutschland gibt es schätzungsweise

- ca. 5000 Unternehmen, die ihre Mitarbeiter am Erfolg beteiligen (Personal Europa-Report 1990),
- ca. 3000 Unternehmen, die ihre Mitarbeiter über die gesetzlichen Vorschriften hinaus an den Entscheidungen beteiligen (LEZIVUS, 1985) und
- 1600 Unternehmen, die Modelle der Mitarbeiterkapitalbeteiligung praktizieren (AGP; SCHNEIDER, 1990).

### 4.1.2.1 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 Abbildung 52.

Die Beteiligungsbasis als wichtigster Entscheidungstatbestand sei nachfolgend kurz erläutert.

#### Leistungsbeteiligung

Die **Leistungsbeteiligung** zielt auf die Erhöhung der innerbetrieblichen Leistung und ist vor allem für den Produktionsbereich erfolgversprechend. Eine positive Differenz aus dem Vergleich von Normalleistung (Norm) und Ist-Leistung ist dann die Basis der Beteiligung. Im Unterschied zum Leistungslohn, dem die Leistung des einzelnen Arbeitnehmers oder der Arbeitsgruppe zugrunde liegt, knüpft die Leistungs-Beteiligung an der betrieblichen Gesamtleistung an und schließt Marktinfüsse weitgehend aus. Als Meßgrößen dienen die **Produktion (Menge und Qualität)**, die **Produktivität** und die **Kostenersparnis**.

Die **Produktionsbeteiligung** basiert auf relativ einfach zu ermittelnden Output-Größen, die **Produktivitätsbeteiligung** auf der Relation von Output und Inputgrößen, z. B. Produktionsmenge zu Kosten und die **Kostenersparnisbeteiligung** auf den bewerteten Verbrauchsmengen je Produkteinheit.

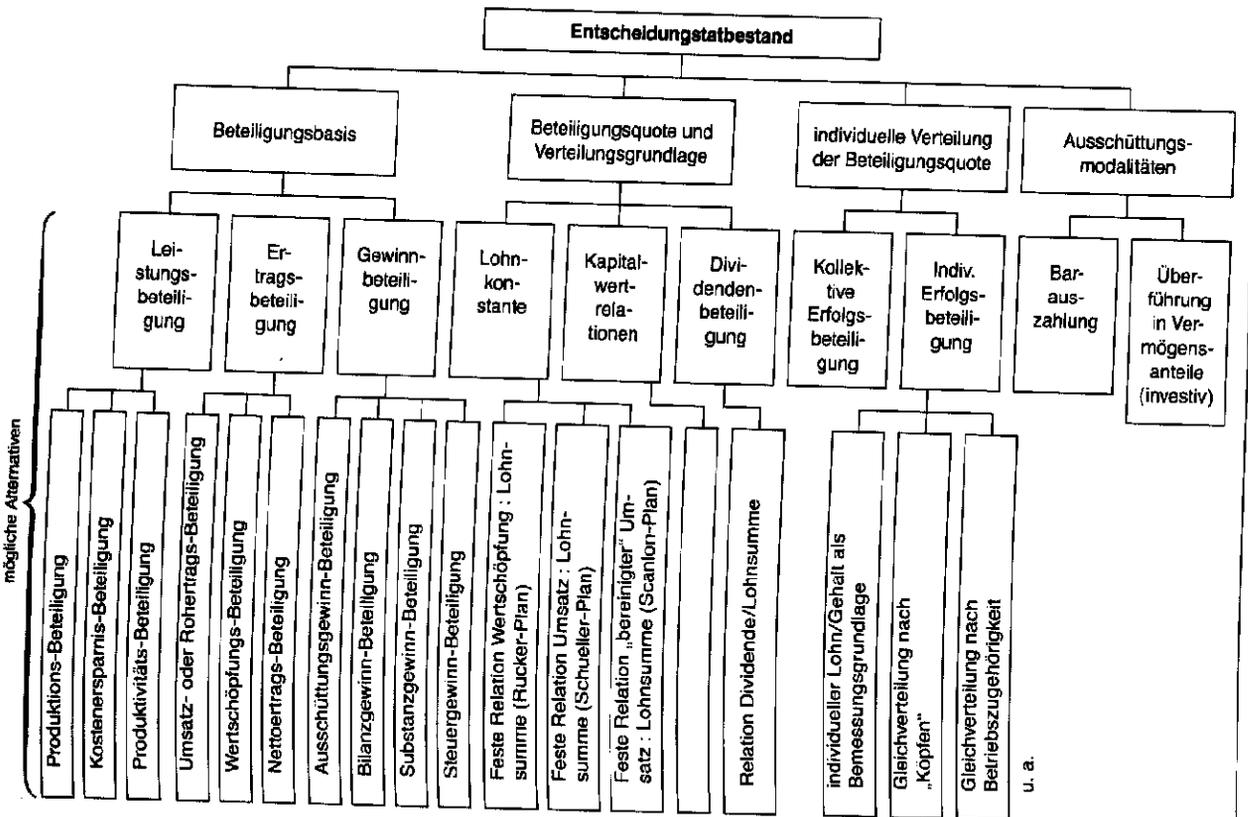


Abb. 52 Systematisierung von Erfolgsbeteiligungsmodellen (in Anlehnung an PFEIFFER/DÖRRIE/STOLL (1977), S. 276; BURIAN, 1991)

Die Ertragsbeteiligung verbindet Leistungsaspekte und Marktinflüsse und stützt sich als Bezugsgröße auf Rohertrag, Nettoertrag, Wertschöpfung oder — am häufigsten — auf den Umsatz.

Grundlage dieser Umsatzbeteiligung, die im Verkaufsbereich weit verbreitet ist, ist meistens der Gesamtumsatz, sofern er eine bestimmte Mindesthöhe übersteigt.

Bemessungsgrundlage der Wertschöpfungsbeteiligung ist die Differenz zwischen Umsatz (bereinigt um die Veränderung des Lagerbestandes) und dem Einsatz an Waren und Dienstleistungen. Unternehmerlohn, Eigenkapitalverzinsung und Risikoprämie bleiben unberücksichtigt (BURIAN, 1991).

Der Nettoertrag als Grundlage für die Nettoertragsbeteiligung ergibt sich aus dem Bruttoertrag, abzüglich Aufwand für Fremdleistungen, Steuern und kalkulatorische Kosten wie z. B. Eigenkapitalverzinsung, Risikoprämie, Unternehmerlohn.

#### Gewinnbeteiligung

Diese Form ist in der Praxis weit verbreitet. Man schätzt, daß in der Bundesrepublik (alte Bundesländer) etwa 5000 meist kleinere Unternehmen davon Gebrauch machen, etwa 5% aller Mitarbeiter davon profitieren und diese durchschnittlich 7% des Einkommens in dieser Form beziehen. Rund 1600 Unternehmen, das seien ca. 1% aller „beteiligungsfähigen“ Unternehmen, praktizieren eine Gewinnbeteiligung mit aufgeschobenem Gewinnzufluß an die Mitarbeiter in Kombination mit einer Kapitalbeteiligung (Personal-Europa-Report, 1990).

Die häufigste Unterform ist die Bilanz-Gewinn-Beteiligung. Sie geht in der Regel vom Steuerbilanzgewinn aus. Nach Abzug von z. B. Risikoprämie, Unternehmerlohn und Eigenkapitalverzinsung ergibt sich der verteilungsfähige Gewinn als Grundlage für die Beteiligung der Mitarbeiter.

Die Ausschüttungsbeteiligung und die Substanzgewinnbeteiligung sind kaum von praktischer Relevanz; bei der Ausschüttungsbeteiligung ist der an die Kapitalgeber ausgeschüttete Gewinn die Bezugsbasis für die Zahlung an die Lohn- und Gehaltsempfänger.

Bei der Substanzgewinnbeteiligung partizipieren die Lohn- und Gehaltsempfänger am Wertzuwachs der Unternehmung. Dies ist auch bei bestimmten Kapitalbeteiligungsformen, z. B. bei der Belegschaftsaktie gegeben, indem der Mitarbeiter beim Verkauf der Aktie an ihren Wertzuwachs beteiligt ist.

#### 4.1.2.2 Betriebliche Kapitalbeteiligungen

Zur Häufigkeitsverteilung auf die einzelnen Gestaltungsformen der Kapitalbeteiligung wurden 1977 (GUSKI/SCHNEIDER, 1977 und 1989; SCHNEIDER, 1990) folgende Zahlen mitgeteilt:

| Beteiligungsformen             | Häufigkeit der Beteiligungsmodelle (ohne Tochtergesellschaften) in % | 1977 | 1989 |
|--------------------------------|--|------|------|
| Darlehen/Schuldverschreibungen |  | 31,4 | 27   |
| Stille Beteiligung             |  | 16,6 | 26   |
| Aktie                          |  | 30,5 | 22   |
| Indirekte Beteiligung          |  | 12,6 | 15   |
| Genußrecht, -Schein            |  | 3,1  | 6    |
| GmbH-Beteiligung               |  | 0,9  | 4    |
| Belegschaftsfonds              |  | 2,7  | 0    |
| Kommanditbeteiligung           |  | 2,2  | 0    |

Abbildung 53 Gestaltungsformen der Kapitalbeteiligung

Unter dem Gesichtspunkt der Mitarbeitergesellschaft ist zunächst 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.

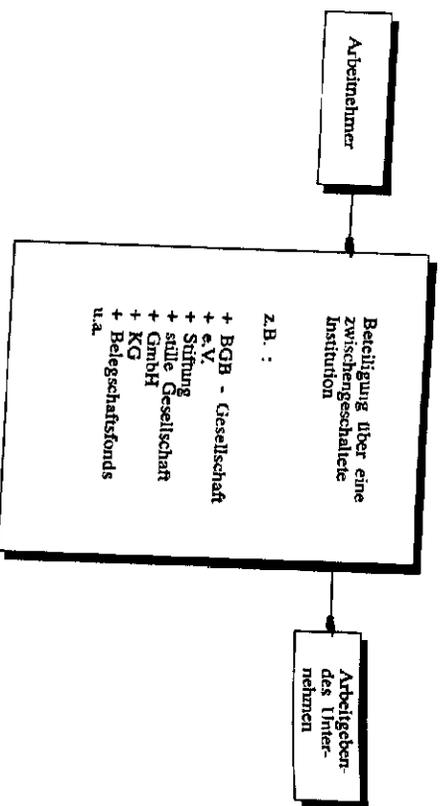


Abbildung 54 Indirekte Kapitalbeteiligung

Unter dem Gesichtspunkt der Mittelaufbringung unterscheidet man die unternehmensbezogene und die mitarbeiterbezogene Aufbringung mit den in Abb. 55 dargestellten Unterformen.

| KAPITAL BETEILIGUNGSFORMEN<br>nach der Mittelaufbringung   |   |
|--|---|
| unternehmensbezogene Aufbringung   | mitarbeiterbezogene Aufbringung<br>(Eigenleistung oder freie Entscheidung zur Investivanlage der Mitarbeiter)   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Einbehaltene Mittel aus der Erfolgsbeteiligung (1982: 24 % der befragten Unternehmen)</li> <li>- Sonderzuwendungen (1982: 15–30 %)</li> <li>- (Über-)Verzinsung und reinvestierte Kapitalgewinnanteile</li> <li>- Disagio und Anlageprämien (1982: 19 %)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Erträge aus Erfolgsbeteiligung (mit freier Entscheidung zur Investivanlage)</li> <li>- Eigenleistungen der Mitarbeiter</li> <li>- Verzinsung und reinvestierte Kapitalgewinnanteile</li> </ul> |

Abbildung 55 Kapitalbeteiligungsformen nach der Mittelaufbringung

Unter dem Gesichtspunkt der Mittelverwendung lassen sich Fremdkapitalbeteiligung, Eigenkapitalbeteiligung und Mischformen unterscheiden (vgl. Abb. 56).

| KAPITAL BETEILIGUNGSFORMEN<br>nach der Mittelverwendung   |   |   |
|---|---|---|
| Fremdkapitalbeteiligung   | Mischform   | Eigenkapitalbeteiligung   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mitarbeiter-Darlehen (27 %)*</li> <li>- Schuldverschreibungen</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- stille Beteiligung (26 %)*</li> <li>- Genußrecht/Genußschein (6 %)*</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Belegschaftsaktie (22 %)*</li> <li>- GmbH-/KG-Anteile (4 %)*</li> <li>- Genossenschaftsanteile</li> <li>- betriebl. Investmentfonds</li> <li>- Arbeitnehmerstiftung</li> <li>- Mitarbeiter-Unternehmen (Belegschafts-Buy-Out)</li> </ul> |

\* Stand 1987, lt. Angaben der AGP

Abbildung 56 Kapitalbeteiligungsformen nach der Mittelverwendung

Abbildung 57 fasst die Formen der Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung noch einmal zusammen.

| Formen der Kapitalbeteiligung   |   |                          |
|---|---|--------------------------|
| Mittelherkunft  | Mittelverwendung  | Mitunternehmenshaft      |
| <b>Unternehmensbezogene Aufbringung</b><br>- Disagios oder Anlageprämien<br>- einbehaltene Mittel aus der Erfolgsbeteiligung<br>- Sonderzuwendungen<br>- Zinserträge und Kapitalgewinnanteile<br><b>Mitarbeiterbezogene Aufbringung</b><br>- Erträge aus Erfolgsbeteiligung<br>- Vermögenswirksame Leistungen<br>- Eigenleistungen<br>- Lohnanteile | <b>Fremdkapital</b><br>- Mitarbeiter-Darlehen<br>- Schuldverschreibungen<br><br><b>direkte Beteiligung</b><br>- Stille Beteiligung*<br>- Genüßrechte* / Genüßscheine<br><b>Eigenkapital</b><br>- GmbH-Anteile<br>- KG-Anteile<br>- Genossenschaftsanteile<br>- Belegschaftsaktien | indirekte<br>Beteiligung |
|   | <b>Indirekte Beteiligung</b><br>- betriebliche Investmentfonds<br>- überbetriebliche Investmentfonds<br>- Mitarbeiter-Beteiligungs-Gesellschaften   | direkte Beteiligung      |

Abbildung 57 Formen der Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung (BURJAN, 1991, S. 23)

In jüngster Zeit haben sog. Management- und Belegschafts-Buy-Outs bzw. Buy-Ins in Literatur und Praxis an Bedeutung gewonnen. 1991 wurde mit 80 bis 100 Management Buy-Outs in der Bundesrepublik Deutschland gerechnet (BURJAN, 1991, S. 25).

Von Management-Buy-Out spricht man, wenn Führungskräfte die Geschäftsanteile ihres eigenen Unternehmens, oder einen wesentlichen Anteil davon, übernehmen.

Die Übernahme durch fremde Führungskräfte heißt Management-Buy-In. Wenn statt Geschäftsanteilen (Teil-)Betriebe erworben werden, nennt man dies Spin-off.

Im Gegensatz zu diesen Modellen ist bei den vorher erwähnten Führungskräfte-Beteiligungsformen die unternehmerische Führung oder gar Unternehmenskauf ausgeschlossen.

Um Belegschafts-Buy-Out handelt es sich, wenn als Käufer der Geschäftsanteile bzw. des Unternehmens die Belegschaft auftritt (BURJAN, 1991).

Die materiellen Beteiligungsformen lassen sich also auch nach dem Gesichtspunkt der beteiligten Mitarbeitergruppen differenzieren und gruppieren (vgl. Abb. 58).

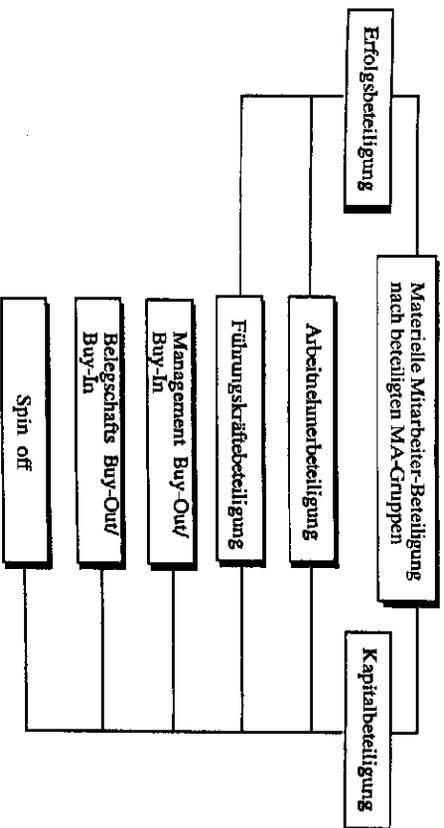


Abbildung 58 Mitarbeiterbeteiligungsformen nach Mitarbeitergruppen (BURJAN, 1991)

Bestimmte Formen wenden sich insbesondere an Nicht-Führungskräfte mit vergleichsweise niedrigen Einkommen (Arbeitnehmerbeteiligung). Nach dem § 19a Einkommensteuergesetz (in dieser Kombination 2. Vermögensbeteiligungsgesetz genannt) erhalten Arbeitnehmer mit Maximal-Einkommen von 27 000 bzw. 54 000 DM bei Verheiraten (1990) eine Prämie bis zu 23%, wenn sie Entgeltanteile (max. 936 DM jährlich) in bestimmten produktiven Anlageformen anlegen.

Sonderzuwendungen, Disagios oder Anlageprämien des Unternehmens bis 500 DM je Mitarbeiter bleiben steuerfrei.

Das Management Buy-Out/Buy-In und Spin-offs betreffen die Gruppe der Führungskräfte. Diese werden in schätzungsweise 95% der deutschen Unternehmen (SCHERER, 1991), darüber hinaus auch an Profitcenter-Ergebnissen oder, über sog. Boni, am Ergebnis beteiligt.

In der Bundesrepublik Deutschland bezogen die Führungskräfte je nach Führungsebene und Funktionsbereich solche variablen Vergütungen zwischen im Durchschnitt 1,7 und 20% des nicht ergebnisbezogenen festen Entgelts, mit allerdings enormen Abweichungen im Einzelfall bis zu 236% (SCHERER, 1991).

### 4.1.3 Soziales Entgelt: Sozialpolitik als Teil der Entgeltspolitik

#### 4.1.3.1 Arten von Sozialleistungen

Bei der sog. sozialen Entgeltfindung richtet sich die Vergütung im Prinzip nach Kriterien des Bedarfs bzw. nach sozialen Merkmalen wie z.B. Lebensalter, Familiengröße, besondere Belastungen etc.

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.*

Der Sozialleistungskatalog der Unternehmung HP findet sich als Beispiel im Anhang 9.

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

| Sozialleistungen  |   |
|---|---|
| Sozialmaßnahmen<br>(direkter Einzeltransfer)<br>z. B. Lohnfortzahlung bei Krankheit | Sozialeinrichtungen<br>(indirekte Übertragung)<br>z. B. Werk-Kindergärten |

Man unterscheidet (1) gesetzliche, (2) tarifliche und (3) freiwillige oder zusätzliche Sozialleistungen (vgl. Abb. 59).

| Sozialleistungen   |   |  |
|--|---|--|
| (1) Gesetzliche  | (2) Tarifliche  | (3) Freiwillige bzw. zusätzliche   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rentenversicherung</li> <li>- Krankenversicherung</li> <li>- Arbeitslosenversicherung</li> <li>- Unfallversicherung</li> <li>- Ausfallzeiten</li> <li>- Sonstige</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Urlaub</li> <li>- Gratifikationen, 13. Monatsgehalt</li> <li>- Altersversorgung</li> <li>- Vermögenswirksame Leistungen</li> <li>- Sonstige</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- aufgrund von Betriebsvereinbarung</li> <li>- aufgrund von Gewohnheitsrecht</li> <li>- zusätzliche und freiwillige i. e. S. (vgl. Anhang 9)</li> </ul> |

Abbildung 59 Arten von Sozialleistungen

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

Im Verlaufe unseres Jahrhunderts wurden tendenziell viele zunächst freiwillige Sozialleistungen der Unternehmen gesetzlich oder tariflich festgelegt und damit der freien Disposition der Unternehmen entzogen.

Die im internationalen Vergleich hohen Aufwendungen für die Sozialleistungen in der Bundesrepublik Deutschland werden häufig unter dem Stichwort Personalzusatz- oder Personalnebenkosten bzw. -Aufwand dargestellt und diskutiert.

Die Abbildung 60 verdeutlicht den absoluten und relativen Anstieg des Gesamtsozialleistungsaufwands im produzierenden Gewerbe, bezogen auf das Entgelt für tatsächlich geleistete Arbeitsstunden (= Direktentgelt) (HEMMER, 1992; 1989; BOKRANZ, 1991, Personal Report 92) Die Berechnung der Personalzusatzkosten ist in Kap. III, 5.2.2 dargestellt.

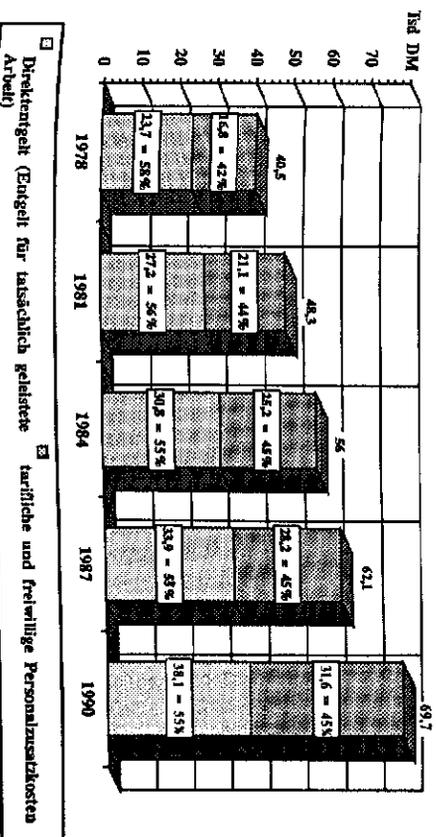


Abbildung 60 Entwicklung der Anteile von Personalzusatzkosten und Direktentgelt an den Gesamtarbeitskosten im produzierenden Gewerbe (HEMMER, 1989; BOKRANZ, 1991)

#### 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 Beitragsätze für 1992 zeigt die folgende Abbildung.

| Versicherungsart         | Beitragsbemessungsgrenze in 1992 DM      | Beitragsatz 1992 %   | AG-Anteil % | Erläuterungen  |
|--------------------------|--|--|-------------|--|
| Rentenversicherung       | 6600 <sup>1)</sup><br>8400 <sup>5)</sup> | 17,7<br>bezogen auf<br>Bruttoeink.                                 | 50 %        | 1) wird jährlich neu festgelegt:<br>Ø AN-Eink. x 2<br>5) Knappschafts-RV   |
| Krankenversicherung      | 5100 <sup>2)</sup>                       | allg. 12 <sup>3)</sup><br>erhöhter <sup>4)</sup><br>14,2<br>Ø 12,5 | 50          | 2) 75 % der Beitragsbemessungsgrenze der RV<br>3) alle Personen, die Anspruch auf Lohnfortzahlung im Krankheitsfall haben<br>4) Personen, die keinen Anspruch auf LFZ haben (z. B. Heimarbeiter) |
| Arbeitslosenversicherung | 6800                                     | 6,3  | 50          |  |

Sa. Ø 36,5 %

Abbildung 61 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 Gefahrenartklasse 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 (Schwerbehinderten-gesetz).

- **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).

Abb. 62 zeigt die Kostanteile für die gesetzlichen, tariflichen und freiwilligen Sozialleistungen für das Jahr 1990 im produzierenden Gewerbe.

| 100 % |   |
|-------|---|
| 3 %   | Sonstige  |
| 6 %   | Lohnfortzahlung bei Krankheit   |
| 7 %   | Feiertage, Ausfallzeiten  |
| 27 %  | Sozialversicherung<br>Rentenversicherung<br>Krankenversicherung<br>Arbeitslosenversicherung<br>Unfallversicherung |
| 7 %   | Sonstige  |
| 2 %   | Vermögensbildung  |
| 11 %  | betriebliche Altersversorgung   |
| 12 %  | 13. Monatsgehalt, Gratifikationen   |
| 25 %  | Urlaub, Urlaubsgeld   |
|       | <b>Gesetzliche Personalausatzkosten 43%</b>   |
|       | <b>tarifliche und freiwillige Personalausatzkosten 57%</b>  |

Abbildung 62

Prozentuale Kostanteile der gesetzlichen, tariflichen, und freiwilligen Sozialleistungen im produzierenden Gewerbe der Bundesrepublik Deutschland 1990 (BOKRANZ, 1991)

**Tarifliche Sozialleistungen**

Im Vordergrund stehen hier

- die Bezahlung weiterer Ausfallzeiten, wie z. B. ein über das Bundesurlaubsgesetz hinausgehender Tarifrurlaub, Sonderurlaub für Jubilare, Jugendgruppenleiter sowie bei persönlichen Angelegenheiten, etwa Familienfeiern
- 13 Monatsgehalt, u. a. Gratifikationen
- Altersversorgung

Zum tariflichen Sozialaufwand gehören heute auch oft

- Sozialzulagen (gem. Familienstand, Betriebszugehörigkeit)
- Wegegelder
- Prämien für Verbesserungsvorschläge
- Zuschüsse zum Krankengeld
- etc.

Der Übergang zu den freiwilligen Sozialleistungen ist fließend.

**Freiwillige Sozialleistungen**

In der deutschen Industrie gibt es etwa 100 verschiedene freiwillige Sozialleistungsarten, von Ausgleichszulagen bis hin zu Zuschüssen zu werkseigenen Altersheimen (vgl. Anhang 9).

Am finanziellen Aufwand gemessen haben die tariflichen Sozialleistungen in den letzten Jahrzehnten immer mehr die freiwilligen Sozialleistungen verdrängt, d. h. ein Großteil freiwilliger Sozialleistungen wurde tariflich abgesichert. Die amtliche Statistik weist freiwillige und tarifliche Sozialleistungen nicht getrennt aus, so daß für die Jahre 1988 und 1991 nur %-Zahlen vorliegen (vgl. Abb. 63).

|  | 1986   | 1976   | Jahr | 1986   | 1991  |
|--|--------|--------|------|--------|-------|
| Freiwilliger -                             | 30,4 % | 16,3 % |      |        |       |
| Tariflicher -                              | 6,3 %  | 21,1 % |      | 43,3 % | 44 %  |
| Gesetzlicher<br>Personalzu-<br>satzaufwand | 63,3 % | 62,6 % |      | 56,7 % | 56 %  |
|  | 100 %  | 100 %  |      | 100 %  | 100 % |

Abbildung 63 Prozentuale Verteilung des Personalzusatzaufwandes im produzierenden Gewerbe (Institut der deutschen Wirtschaft)

#### 4.1.3.2 Motive für die Gewährung betrieblicher Sozialleistungen

(vgl. SCHILLING, W., STAUDE, J. (o. J))

**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 Gesundheitsvorkehrungen, Sporteinrichtungen usw.)
- Höhere Unfallicherheit 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. I, 2.2.3) stellen Sozialleistungen weitgehend „Hygienefaktoren“ dar, d. h. sie beseitigen evtl. Unzufriedenheit, schaffen aber keine Motivation.

**Ethische Motive**

Die sittliche Verpflichtung zur Fürsorge, zur Wohltätigkeit ist Auslöser für Sozialleistungen. Allerdings werden solche Fürsorgeleistungen zunehmend als Bevormundung empfunden. Dies dürfte auch ein Grund dafür sein, daß „freiwillige“ Sozialleistungen in gesetzliche bzw. tarifliche Sozialleistungen umgewandelt wurden.

**Sozialpolitische Motive**

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

#### 4.1.3.3 Betriebliche Altersversorgung als Beispiel freiwilliger Sozialleistung

Sie gehört heute zum Kern betrieblicher Sozialpolitik und erfordert auch einen erheblichen finanziellen Aufwand (vgl. Abschn. III 5).

Nach einer Umfrage des IFO-Instituts hatten 1987 ca. 65% der vollzeitbeschäftigten Arbeitnehmer in der Privatwirtschaft eine Anwartschaft auf eine betriebliche Altersversorgung, 99% der Großunternehmen mit mehr als 1000 Mitarbeitern, aber nur 39% der Unternehmen mit 20-49 Mitarbeitern gewährten diese Sozialleistungen (LEIBFRITZ/NIERHANS/PARSCHKE, 1990).

Die Verbreitung betrieblicher Einrichtungen zur Altersversorgung zeigt die folgende Abbildung.

|  | Ende 1973<br>% | Ende 1976<br>% | Ende 1987<br>% |
|--|----------------|----------------|----------------|
| Anteil beschäftigter Arbeitnehmer mit betrieblicher Altersversorgung | 60,5           | 65,0           | 65,0           |
| Unternehmen mit betrieblicher Altersversorgung                       |                |                |                |
| Davon in Form der  | 27,2           | 36,0           | 61,0*          |
| - Direktzusage   |                |                |                |
| - Unterstützungskasse  | 50,7           | 51,2           |                |
| - Pensionskasse  | 37,9           | 33,6           |                |
| - Direktversicherung   | 6,4            | 7,2            |                |
|  | 5,0            | 8,0            |                |
|  | 100,0          | 100,0          |                |

(\* - der vom IFO befragten Industriunternehmen)

Abbildung 64 Verbreitung betrieblicher Einrichtungen zur Altersversorgung (Handelsblatt v. 9. 1. 1979; LEIBFRTZ/NIERHANS/PARSCHKE, 1990)

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

Die *Unterstützungskassen* gewähren oft nicht nur Rentenzahlungen, sondern auch Unterstützung 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 ein Versicherungsverein auf Gegenseitigkeit, der von einem oder mehreren Unternehmen gegründet wird und der der Versicherungsbeiträge unterliegt. 1985 gab es in der Bundesrepublik Deutschland 250 Pensionskassen (SCHMIDT, 1985).

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

Die Unterschiede zwischen den vier 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*

Pensionsansparschaften bleiben demnach unter bestimmten Bedingungen auch dann bestehen, wenn der Arbeitnehmer vorzeitig aus dem Unternehmen ausscheidet. (Quelle: SCHMIDT, 1985; bis Ende der 80er Jahre wurde nicht mit er-

|   | Eigenleistung der Berechtigten | Rechtsanspruch auf Versorgungsleistungen | Träger der Versorgungsleistung  |
|---|--------------------------------|--|---|
| Direktzusage (Ruhegeldverpflichtung, Pensionsverpflichtung) | nein                           | ja                                       | Unternehmen selbst  |
| Unterstützungskasse   | nein                           | nein                                     | Unternehmen selbst, oft in Form eines e.V. oder einer GmbH                        |
| Pensionskasse (im öffentl. Dienst: Versorgungskasse)        | zulässig, aber unüblich        | ja                                       | Unternehmen selbst; ein oder mehrere Unternehmen bilden Versicherungsverein a. G. |
| Direktversicherung  | zulässig, aber unüblich        | ja                                       | Lebensversicherungsgesellschaft   |

Abbildung 65 Unterschiede zwischen den 4 Einrichtungen betrieblicher Altersversorgung

ner weiteren Zunahme von Altersversorgungs-Modellen gerechnet (PETERSEN, 1989; LEIBFRTZ u.a., 1990))

- *Anpassungspflicht*

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

- *Aussetzungsverbot*

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

- *Insolvenzicherung*

Kann der ursprüngliche Versorgungsträger seinen Leistungsverpflichtungen infolge Insolvenz nicht mehr nachkommen, so tritt der Träger der Insolvenzicherung an seine Stelle, z.B. der in diesem Zusammenhang gegründete Pensions-Sicherungs-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.

### Sozialberichte/Sozialplänen

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 (KADOR, 1976).*

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 widergegeben wird, bei den Kosten aber nur die Verbesserungen, d. h. die Minderung der gesellschaftlichen Kosten (DIERCKES, M. KOPMANN, U., 1974, S. 295).

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

### 4.1.3.4 Mitarbeiterpräferenz als Kriterium der Sozialleistungspolitik

Als Fazit von 13 DGfP-Befragungen in den Jahren 1968 bis 1979 bei 7300 Mitarbeitern in DGfP-Mitgliedsunternehmen ergab sich:

- Personalauszahlungen haben einen relativ niedrigen Bekanntheitsgrad; am besten bekannt sind und — vermutlich — einen hohen Stellenwert haben Altpenale (verbilligter Bezug von Produkten).
- Personalauszahlungen werden eher als Selbstverständlichkeit und nicht als besondere Wohltat empfunden.

Die HAY-Unternehmensberatung ließ die Mitarbeiter Parervergleiche zwischen den einzelnen Personalauszahlungen vornehmen, um zu einer Präferenzordnung für betriebliche Sozialleistungen innerhalb eines Unternehmens zu kommen. Für jede Personalauszahlung wurde der monetäre Schätzwert aus Sicht der Mitarbeiter erhoben und schließlich die Relation geschätzte Kosten im Verhältnis zu den tatsächlichen Kosten ermittelt. Diese Daten sollen nach HAY öfter erhoben und nach Mitarbeitergruppen differenziert analysiert werden, um zu einer Personalauszahlungspolitik zu kommen, die den gegebenen Kosten-Nutzen-Verhältnissen entspreche (CRISKE, 1982).

Eine Sonderform der betrieblichen Sozialleistungspolitik ist das sog. Cafeteria-Verfahren. Leitgedanken sind: mehr Selbstbestimmung bei der Entlohnung bzw. Individualisierung des Einkommenspaketes. Die Mitarbeiter können per-

riodisch, z. B. jährlich, entscheiden, in welcher Form sie einen Teil ihres Einkommens beziehen bzw. abgegolten haben wollen. Wahlmöglichkeiten bestehen z. B. zwischen besserer Altersversorgung, mehr Freizeit bzw. kürzerer Arbeitszeit, höherem Einkommen u. a. Man verspricht sich davon höhere Nutzenwerte und höhere Motivation der Mitarbeiter bei gleicher finanzieller Belastung des Unternehmens (vgl. WAGNER, 1986; DYCKE/SCHULTE, 1986).

### 4.1.4 Marktentgelt

Angebot von und Nachfrage nach bestimmten Qualifikationen auf dem Arbeitsmarkt beeinflussen, neben den bisher dargestellten Bemessungsgrundlagen, die Entgelthöhe in den Organisationen. Dabei helfen z. B. regelmäßige Gehaltsvergleiche, wie sie Unternehmensberatungsunternehmen, Zeitschriften oder Verbände anbieten (z. B. „VERDI“ der DGfP).

### 4.2 Anreizargumente für Entgeltendifferenzierung

Die Unternehmenspraxis möchte mit der Gestaltung des Entgelts vor allem Leistungsanreize geben.

Bei der Frage, ob und unter welchen Umständen bestimmte Entgelte diese Anreizfunktion erfüllen, kann man wieder auf die in Abschn. II 2.2 skizzierten Motivations-theorien zurückgehen und damit zu entsprechend unterschiedlichen, ja teilweise widersprüchlichen Antworten kommen.

#### 4.2.1 Entgelt und Zufriedenheit

In Übereinstimmung mit der Theorie des sozialen Vergleichs ist z. B. die Zufriedenheit nicht von der absoluten Höhe des Entgelts abhängig, sondern von dem Vergleich des eigenen Entgelts mit Vergleichspersonen/Vergleichsgruppen innerhalb und außerhalb des Betriebs, wobei als Bewertungskriterien benutzt werden:

- die subjektive Bewertung des individuellen Arbeitsentgelts
- 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!).

ADAMS (1963) zeigte dies z. B. an folgendem Experiment: Man stelle 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 versuchen ihre Beiträge an die gewährten Anreize anzugleichen!

### 4.2.2 Entgelt und Leistung

Legt man Maslows 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 höherer Bedürfnisse, was am Beispiel von Mäzenen, Stiftungen, Spenden deutlich wird oder in der Möglichkeit, mittels Geld z.B. Anerkennung oder Kunstgenüsse zu erreichen oder seinen Hobbys nachgehen zu können.

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 (LAWLER III, 1977, S. 162 ff.).

Finanzielle Belohnungen für ganze Arbeitsgruppen führten dagegen zwar allem 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 (LAWLER III, 1977, S. 58).

Es gibt empirische Belege dafür, daß Geld das wirksamste Mittel sei, die Menschen zur Arbeit und zur Leistung zu motivieren (LOCKE u.a., 1980, zitiert bei KLEINBECK, 1987).

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 (Lernprozeß).
  - Die erwünschte Leistungssteigerung hängt nicht allein vom individuellen Arbeitsverhalten, sondern von der gesamten Arbeitssituation ab (z.B. Druck der sozialen Umwelt).
- Dennoch muß beachtet werden, daß es (noch) keine angemessene Theorie der Wirkung von Geld auf die Motivation gibt.

### 4.3 Entgelt als Ergebnis von Verhandlungen zwischen den Tarifparteien

In unserem Wirtschaftssystem wird die Entgelthöhe ausgehandelt. 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 (vgl. Abb. 66).

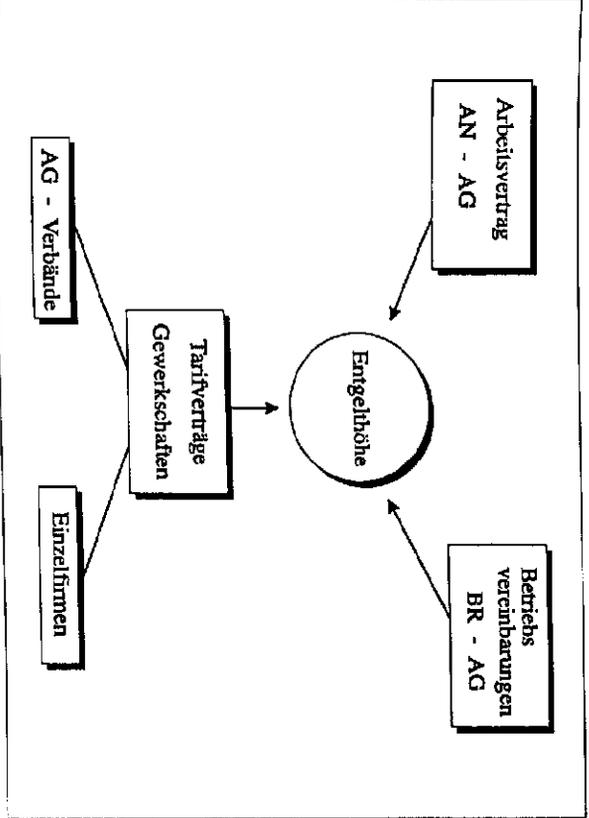


Abbildung 66 Entgelt als Ergebnis von Tarifverhandlungen

#### 4.3.1 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.

### 4.3.2 Betriebsvereinbarungen

§ 87 Abs. 1 Ziff. 10 und 11 BetrVG 72 gewährt dem Betriebsrat ein Mitbestimmungsrecht bei Fragen der betrieblichen Lohngestaltung, insbesondere bei der Aufstellung von Entlohnungsgrundsätzen, bei der Einführung und Anwendung von neuen Entlohnungsmethoden und deren Änderung, sowie bei der Festsetzung der Akkord- und Prämiensätze und vergleichbarer leistungsbezogener Entgelte, einschließl. 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 Lohnbestandteile, die in diesem Unterneh-

| Hauptgruppen  | Untergruppen  |
|---|---|
| 1. Leistungs-zulagen                                    | 1.1 Leistungslohnprämien für alle Akkordarbeiter<br>1.2 Leistungslohnanspruch für alle Akkordarbeiter, die vorübergehend auf Nicht-Akkord-Arbeitsplätze versetzt werden<br>1.3 Ausgleichszulage für Arbeiter, die vorübergehend auf Arbeitsplätze einer niedrigen Lohngruppe versetzt werden<br>1.4 Ausgleich für Störungen und Wartzeiten an Akkord-Arbeitsplätzen<br>2.1 Verrichtungszulagen, z. B. Verrichtung des Vorarbeiters<br>2.2 Zulagen im Fertigenlager und in den Vorbetriebs<br>2.3 Besondere Lohnsicherung für Arbeiter im Fertigenlager bei Einsatz auf Arbeitsplätzen niedrigerer Lohngruppe auch über einen längeren Zeitraum als 4 Wochen<br>2.4 Handwerker-Qualifikations-Zulage<br>2.5 Qualifikations-Zulage für Arbeiter mit Aufsichtsfunktionen |
| 3. Arbeitsplatz-zulagen                                 | 3.1 Besondere Zulagen für Arbeitsplätze, für die keine eindeutige Entscheidung über die Eingruppierung zustande kam<br>3.2 Zulagen für bestimmte Standardzeithonarbbeitsplätze<br>3.3 Erschwerniszulagen gemäß dem für alle Arbeitsplätze aufgestellten sog. „Lästigkeitskatalog“   |
| 4. Persönliche Zulagen und persönliche Lohn-sicherungen | 4.1 „Ständige Iler, Iler“<br>bestimmte Arbeiter können dazu ernannt werden, sie werden dann bei Einsatz auf Plätzen niedrigerer Lohngruppe max. 4 Wochen lang nach der höheren Lohngruppe weiterbezahlt<br>4.2 Zulagen und Lohnsicherungen bei langer Betriebszugehörigkeit<br>4.2.1 Treuezulagen<br>4.2.2 Qualifikationszulagen für Handwerker je nach Betriebszugehörigkeitsdauer<br>4.3 Persönliche Zulage für Arbeitnehmer mit Aufsichtsfunktionen  |

Abbildung 67 Durch Betriebsvereinbarungen geregelte Lohnzulagen in einem Betrieb der chemischen Industrie

men mit Hilfe von Betriebsvereinbarungen über die tariflichen Regelungen hinaus ausgehandelt werden können (Abb. 67).

### 4.3.3 Tarifvertrag

#### Rechtsgrundlage

Die Rechtsgrundlage bilden das Tarifvertragsgesetz (TVG) vom 9. 4. 1949 in der Neufassung von 1969, 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 früheren Closed-Shop-Prinzip in England, demzufolge es möglich war, daß Arbeitnehmer auf Druck der Gewerkschaften entlassen werden mußten, wenn sie der Gewerkschaft nicht beitreten wollten.

|  |   |
|--|---|
| geltende Tarifverträge                                     | ca. 35.000, davon 9800 Verbandstarife (Arbeitgeberverbände-Gewerkschaften) – 9800 Firmentarifverträge |
| davon für allgemein-verbindlich erklärt                    | 507, davon 87 Manteltarife, 51 Lohn-/Gehaltstarife, Rest: Sonstige                                    |
| Zahl der Arbeitsverhältnisse, für die Tarifverträge gelten | ca. 19—20 Mio   |

Abbildung 68 Verbreitung der Tarifverträge im Jahre 1991 (FAZ, 14. 5. 92)

#### 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, wie z. B. Arbeitszeiten, Urlaub. Sie bleiben i. d. R. über mehrere Jahre gültig.

#### 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.

**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 |

Abbildung 69 Geltungsbereich von Tarifverträgen

**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 (BMFS) oder die Landesarbeitsminister auf Antrag einer Tarifvertragspartei und mit dem Einvernehmen eines Ausschusses aus Arbeitgeber- und Arbeitnehmer Spitzenorganisationen für **allgemeinverbindlich erklärt** werden.

*Prinzip der Tarifinheit*

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 erfäßt.

*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 Vorbereitungen

von Streik und Aussperrung gelten schon als Kampfmaßnahmen, wenn damit Druck ausgeübt werden soll. Relative Friedenspflicht heißt, daß sie nur so weit 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 (Lohnarifvertrag) nicht gegen die relative Friedenspflicht verstoßen.

**4.4 Leistungsgerechte Entlohnung aus der Sicht aufgabenorientierten Personalmanagements**

Trotz der mannigfaltigen Kritik und dem Eingeständnis einer „Krise“ (vgl. z. B. MAIER, 1988) ist das sog. Leistungsentgelt nach wie vor die verbreitetste Lohnform, und die großen Interessenverbände der Arbeitgeber und Arbeitnehmer halten daran fest (ZANDER, 1988).

Es wächst die Zahl der Unternehmen, die ihre Entgelte für Arbeiter und Angestellte angleichen, weil sich auch die Anforderungen an deren Arbeitsplätze angleichen: Überwachungs- und Steuerungsaufgaben, Verantwortung für kostspielige Maschinen gewinnen bei den traditionellen Arbeiter-Arbeitsplätzen an Bedeutung. Heute existieren bereits viele einheitliche Manteltarifverträge für Arbeiter und Angestellte (ZANDER, 1988).

Getragt sind insbesondere Entlohnungssysteme, die der neuen computer-unterstützten Technik angemessen sind. Dabei werden folgende Entgeltformen praktiziert bzw. diskutiert (BÜHNER, 1985; ZANDER, 1988); vgl. Abb. 70.

| Entgeltformen  | Varianten, Erläuterung   |
|--|--|
| Entgelt für erwartete Leistung                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Fester Akkordlohnsatz; konstanter Akkordlohn bei zumeist 125–135 % des Akkordrichtsatzes, sofern die Zeit- bzw. Mengen-Vorgaben eingehalten werden (leistungskontrollierter Zeitlohn; Vertragslohn)</li> <li>Zeitlohn und Vorgabe von Mindestbetriebszeiten der Anlage</li> </ul> |
| Prämienlohn  | Nutzungsgrad der Anlage als Bezugsgröße  |
| Zeitlohn mit Leistungszulage                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Zeitlohn auf Grundlage analytischer Arbeitsbewertung plus tariflicher Leistungszulagen</li> </ul>   |
| Akkordlohn mit Leistungszulage                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Akkordlohn plus zusätzliche betriebliche Leistungszulagen (z. B. für Zusammenarbeit, Vielseitigkeit des Einsatzes, Kostenbewußtsein, Einsatz für das Unternehmen (LUDWIG, 1989))</li> </ul>   |
| Entgelt auf Grundlage der (verwertbaren) Qualifikation | <ul style="list-style-type: none"> <li>ergänzt durch Zulagen (z. B. für Wechselarbeit)</li> </ul>  |

Abbildung 70 Entgeltformen bei neuer Technik

Aus dem Gesichtspunkt des aufgabenorientierten Personalmanagements steht die Arbeit bzw. die Aufgabe selbst wegen ihres persönlichkeitshemmenden oder förderlichen Charakters im Mittelpunkt unserer Betrachtung (vgl. Abschn. I 3.2):

Gerechtigkeitsgesichtspunkt des Leistungsentgelts

Leistungsgerechte Entlohnung, d.h. also Differenzierung des Entgelts auf der Grundlage von Leistungsunterschieden, ist m. E. dann gerechtfertigt, wenn sie als Ergebnis juristisch-ethischer Überlegungen gewährt wird, sie läßt sich nicht mit der Fiktion eines ökonomischen Gegenwerts für geleistete Arbeit rechtfertigen. Mit anderen Worten: Leistungsentgelt sollte dem Rechtsempfinden entsprechen und rechtlich begründet werden.

Anreiz- bzw. Motivationsgesichtspunkt des Leistungsentgelts

Persönlichkeitsförderliche Arbeit steht in engem Zusammenhang mit Fähigkeitsentwicklung der Arbeitenden. Erwünscht sind deshalb Entgeltsysteme, die tendenziell solche Fähigkeitsentwicklung fördern. Qualifikationsgerichtetes Entgelt (vgl. Abschn. II, 4.1.1.3) entspricht z.B. dieser Forderung.

Pensumlohn als Anreiz zur störungsfreien Abwicklung von Produktionsprozessen widerspricht tendenziell dieser Forderung, wenn es auch gute ökonomische Gründe für diese Entgeltform geben mag.

Als problematisch erscheinen mir auch Entgeltsysteme, die die „geleistete Arbeit“ aus Motivations- bzw. Anreizgesichtspunkten „belohnen“. Abgesehen von der oben schon angesprochenen unmöglichen Zuordnung von Wertschöpfungsanteilen auf den einzelnen Mitarbeiter, schließlich die enge Kopplung der Arbeit an das Entgelt u.a. die Gefahr, daß die Arbeit aus eher Geldanreize kaum zu bestreiten verkommt. Zwar ist die Motivationswirkung sozialbewirtschaftlichen Rationalität angemessen, dennoch muß aus der gefährlichen Tendenz hingewiesen werden, sinnlosere Arbeit durch hohes Entgelt zu kompensieren (vgl. hierzu auch Anhang 2).

### III. T E I L

## **Personalmanagement im Dienste übergeordneter Unternehmensziele und Unternehmenspläne**

#### 46 Persönlichkeitsförderliche und motivierende Aufgabengestaltung

WÄCHTER/MODROW-TITTEL/ROSSMANN (1989b) haben z.B. — ebenfalls auf der Handlungsregulationstheorie aufbauend — ein Arbeitsanalyseverfahren entwickelt (ATAA: Ver- Automatisierung), das insbesondere bei der Neugestaltung von Arbeitsplätzen im Zusammenhang mit neuer computergesteuerter Technik in Fertigungsbereichen Verwendung finden soll.

Inwiefern eine Gestaltungsvariante persönlichkeitsförderlicher als eine andere ist, wird anhand folgender Kriterien und den entsprechenden Indikatoren geprüft:

| Kriterien                                | Indikatoren (Charakterisierung)   |
|--|---|
| 1 Tätigkeitsspielraum                    | Vielfalt, Umfang und Schwierigkeitsgrad unterschiedlicher Ausführungshandlungen                         |
| 2 Entscheidungsspielraum                 | Zielkomplexität<br>Vorgehenskomplexität<br>Umfang und Schwierigkeitsgrad der Handlungsorten entscheiden |
| 3 Kontrollspielraum                      | Vielfalt, Umfang und Schwierigkeitsgrad unterschiedlicher Kontrollhandlungen                            |
| 4 Interaktionsspielraum                  | Umfang und Schwierigkeitsgrad des notwendigen Kommunizierens und Kooperierens                           |
| 5 Erforderliche Orientierungsleistung    | Umfang und Schwierigkeitsgrad der Orientierungsleistung   |
| Summe 1–5: Weite des Handlungsspielraums |   |
| 6 Zeitumfang                             | Zeitanteil der verschiedenen Aufgaben an der Gesamtarbeitszeit  |
| 7 Aufgaben-(Anforderungs-)wechsel        | Wechsel von Aufgaben mit niedrigeren und höheren Regulatoriansforderungen                               |

Abbildung 13 Kriterien der Persönlichkeitsförderlichkeit (WÄCHTER/MODROW-TITTEL/ROSSMANN, 1989b)

## 2.2 Motivierende Aufgabengestaltung

Obwohl nicht von vornherein motivierende Arbeit auch persönlichkeitsförderlich sein muß und umgekehrt, so sind doch Zusammenhänge zu erwarten: Aufgaben mit z.B. Freiheitsgraden für eigenes Entscheiden, mit Lernmöglichkeiten und mit gesellschaftlich hoher Wertschöpfung werden sowohl als persönlichkeitsförderlich als auch motivierend angesehen (HACKER, 1986).

### 2.2.1 Ausgewählte Aspekte für das Personalmanagement relevanter Motivationstheorien

#### 2.2.1.1 Systematischer Überblick

Motivation (lateinisch movere = bewegen) ist ein theoretischer Begriff, unter dem man bestimmte Fragestellungen bzw. Erklärungsmuster für menschliche Daseins- und Handlungsweisen zusammenfaßt. Es geht um allgemeine Fragen, wie zum Beispiel:

- Was veranlaßt einen Menschen, etwas zu tun, ein anderes zu lassen („Beweggründe“)?
- Wie kommt es, daß wir für bestimmte Handlungen starke, für andere nur schwache Antriebe feststellen?
- Sind diese Beweggründe angeboren oder gelernt?
- Werden unsere Handlungen eher vom Denken oder vom Fühlen bestimmt?
- Was wiederum bestimmt, was wir wollen?

Speziell im Wirtschaftsbereich interessieren zum Beispiel folgende Fragen:

- Wie kann man Menschen dazu bewegen, sich im Sinne der Unternehmensziele zu verhalten?
- Wie ist zu erklären und welche Schlußfolgerung daraus zu ziehen, daß es unterschiedliche innere Neigungen zu bzw. Freude an bestimmten Gruppen (typischer Verhaltensmuster zu geben scheint: etwa was die Leistung an sich, das Streben nach Einfluß auf andere oder das Streben nach Anerkennung betrifft)?

So vielfältig wie die Fragen, so vielfältig sind auch die dazu in verschiedenen Motivationstheorien versuchten Antworten und so ausschnitthaft einseitig leider auch die Erklärungen, die sie anbieten!

Zunächst seien die im Zusammenhang mit Motivation viel gebrauchten Begriffe Wille, Trieb, Begierde, Instinkt und Motiv voneinander abgegrenzt (SUCHANTRKE, 1985; STEINER, GA 293, 4. Vortrag):

Die umfassendste Deutung hat der Begriff Wille, der in mehr oder weniger bewußten Lebensäußerungen als Trieb, Begierde, Instinkt oder Motiv wirksam wird.

Trieb ist das unbewußte organische Verlangen. Zum Beispiel zeigt der ausgetrocknete Körper entsprechende physiologische Symptome und fordert „Flüssigkeitzufuhr“.

Der organische Flüssigkeitsmangel wird seelisch als Begierde (Durst) bewußt.

Sie führt durch unbewußte Insinktreaktionen des Organismus (Trinken, Schlucken von wohnlichem Wasser, Milch o. a.) zur Triebbetrieidigung.

# 1 Personalplanung als Teil der Unternehmensplanung

## 1.1 Aspekte langfristiger Personalplanung

Bisher spielte die Personalplanung im Konzert der übrigen Unternehmensteilpläne nur eine untergeordnete Rolle: Sie ergab sich als schlichte Ableitung aus den ihr übergeordneten Absatz-, Produktions-, Investitions- und Finanzierungsplänen (LUTZ/SCHULZ-WILD/TIEMANN, 1979; BAETGE/WAGNER, 1983; MAG, 1985).

Abbildung 71 verdeutlicht diesen Ansatz.

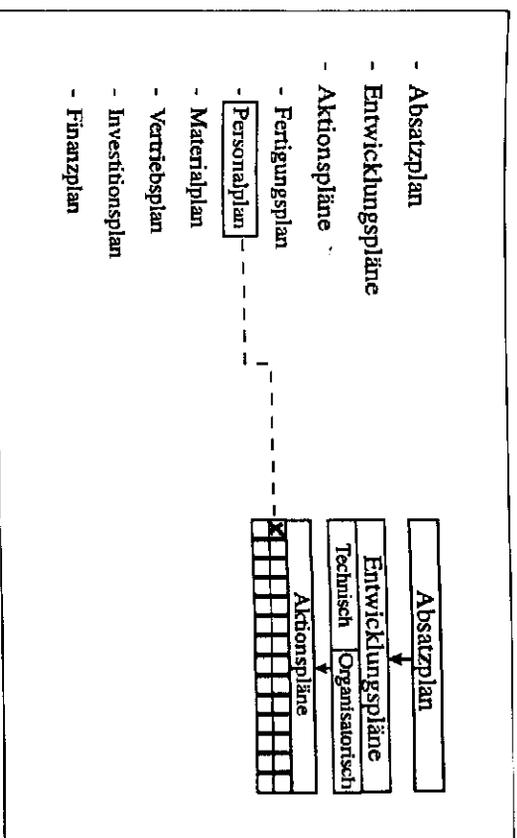


Abbildung 71 Personalplan als abgeleiteter Aktionsplan (HURLMANN, 1975)

Die eigentlichen, für die Personalentwicklung interessanten, Gestaltungsparameter gelten dann als bereits vorgegeben und nicht mehr gestaltbar: Die Art der Produkte und Dienstleistungen, die Herstellweise bis hin zur arbeitsorganisatorischen Gestaltung etc. Personalplanung ist dann darauf beschränkt, auszurechnen, wieviele Personen mit welchen Fähigkeiten für vorher festgelegte Arbeitsplätze mit bestimmten Anforderungen benötigt werden und entsprechende

Realisierungsmaßnahmen durchzuführen. Allerdings wächst in letzter Zeit die Literatur zum Thema „Strategische Personalplanung“ an (z. B. ACKERMANN, 1989; GLOEDE, 1989; STRÄHLE, 1991). Dort wird in der Regel auf die Notwendigkeit und Nützlichkeit einer frühzeitigen Integration personalpolitischer Überlegungen in die Gesamtunternehmensplanung hingewiesen.

Strategische Personalplanung wird von taktischer und/oder operativer Personalplanung abgegrenzt (vgl. z. B. SCHOLZ, 1989; GLOEDE, 1989; KIRSCH, 1975; SCHLICK, 1991).

Abbildung 72 zeigt wichtige Kennzeichen im Überblick.

| Merkmale   | Strategische Planung  | Taktische Planung   | Operative Planung  |
|--|---|---|--|
| Entscheidungsparameter und Wertprämissen   | sehr viele  | wenige  | wenige   |
| Strukturierungsgrad <sup>1)</sup> des Planungsgegenstandes   | niedrig   | niedrig   | hoch   |
| Detaillierungsgrad der betrachteten Einflußgrößen  | global, ungenau   | „mitte“ zwischen  | sehr detailliert, genau  |
| Planungshorizont (Zeitgrenze, bis zu der die Wirkungen des Planes im Plan noch mitberücksichtigt werden; KIRSCH, 1975) | > 5 Jahre   | ≈ 1–5 Jahre   | < 1 Jahr   |
| Planungskompetenz  | überwiegend oberes Management   | überwiegend mittleres Management  | unteres Management stark beteiligt   |
| Planungszweck  | rechtzeitige Entwicklung von Bedingungen, die zukünftigen Erfolgsfaktoren entsprechen | Vorsteuerung auf Basis heutiger Erfolgsfaktoren                                   | zeitnahe Ergebnissteuerung   |
| Typische Methoden (Beispiele)  | Szenarien; Bayesische Inferenz  | Stellenplanmethode; Trendanalyse; Ableitung aus übergeordneten Unternehmensplänen | Kurzfristige Dispositionen auf Grundlage aktueller Daten; Kennzahlen auf Grundlage von Tätigkeitszeiten; Personalbudgets |

| Merkmale   | Strategische Planung                                       | Taktische Planung                                  | Operative Planung                       |
|--|--|--|---|
| Beispiele für Planungsergebnisse (Plandokumente) | Stärken/Schwächen der Mitarbeiterstruktur; Gesamtscenarios | Personalentwicklungsplan; Personalbeschaffungsplan | Personalsatzplan für die kommende Woche |

<sup>1)</sup> Im Sinne klarer bzw. unklarer Ergebnismatrizen sowie vorgegebener bzw. offener Problemlösungsalgorithmen: Je eindeutiger klarer das Ergebnis beurteilt und je weniger Spielraum bei der Wahl der Problemlösungsalgorithmen besteht, desto strukturierter ist der Planungsgegenstand und umgekehrt.

Abbildung 72 Merkmale strategischer, taktischer und operativer Personalpläne

Wirksame Personalplanung darf sich also nicht darauf beschränken, die relativ unabhängig vom „Personal“ konzipierten Absatz-, Produktions- und Finanzierungspläne zu realisieren, indem das benötigte Personal in quantitativer, qualitativer und zeitlicher Hinsicht ermittelt und dann bereitgestellt wird. Sie muß vielmehr im Sinne aufgabenorientierten Personalmanagements schon viel früher und grundsätzlicher ansetzen und an den anderen Plänen der Organisation anthropologisch und sozialwissenschaftlich fundiert mitarbeiten. Die Realisierung geschieht insbesondere durch eine langfristige und gesamtthafte Gestaltung der Personal- und Arbeitsverfassung (vgl. Abschn. II 3.2).

Konkret heißt das z. B. Mitwirkung bei der Fabrikplanung (vgl. RIECKMANN, 1982) bei der Fertigungsplanung, bei der Arbeitsorganisationsplanung etc. Dabei werden nämlich die Bedingungen für den quantitativen und qualitativen Personalbedarf, für Weiterbildungsmaßnahmen etc. geschaffen. Wenn kann bestritten werden kann, daß es starke Zusammenhänge zwischen dem Grad der Partizipation und der Arbeitsmotivation gibt, dann sind z. B. Abwesenheitsraten und der für einen Arbeitsvorgang benötigte Zeitbedarf nicht einfach feste statistische Rechengrößen im Sinne operativer Personalplanung. Wirksame Personalplanung sollte vielmehr an den Einflußfaktoren für hohe Abwesenheitsraten oder geringe Motivation ansetzen.

## 1.2 Instrumente langfristiger (strategischer) Personalplanung

Sowohl „intuitive“ Verfahren, welche die komplexe und nicht nach einem bestimmten quantifizierbaren Schema ablaufende oder erklärbare menschliche Ideengewinnung betonen, als auch mathematisch-statistische Verfahren stehen zur Verfügung.

Verschiedene Kombinationen dieser und anderer Verfahren bilden wiederum die Grundlage weiterer strategischer Planungskonzepte wie z. B. der Szenariotechnik (vgl. Abb. 73).

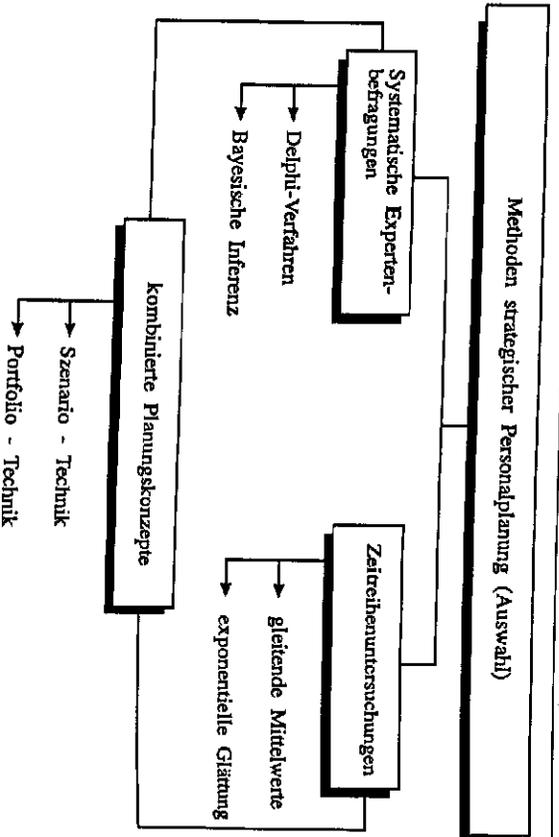


Abbildung 73 Methoden strategischer Personalplanung (Auswahl)

### 1.2.1 Systematische Expertenbefragung

Es handelt sich hierbei um eher intuitive Verfahren, wobei verschiedene Experten nach ihrer Einschätzung zukünftiger Entwicklungen befragt werden. Dies geschieht allerdings systematisiert, indem u. a.

- bewährte Techniken der Fragebogengenerierung und -auswertung angewendet werden können,
- die Meinungen der Experten gemäß ihrer Zuständigkeit zu gewichten sind (vgl. FREI/RUILOFF, 1984, 181 ff.),
- die Wahrscheinlichkeiten bestimmter Ereignisse eingeschätzt werden.

Als Sonderform ist das in den 60er Jahren von der Rand Corporation entwickelte Delphi-Verfahren bekannt geworden, bei dem die Experten wiederholt zur selben Problematik befragt werden, nachdem ihnen jeweils die Ergebnismittelwerte der vorangegangenen Befragungsrunde mitgeteilt worden sind. Gravierende Abweichungen der neuen individuellen Schätzungen vom Mittelwert sollen stichwortartig begründet werden. Die Befragungsrunden können auch als sog. Delphi-Konferenz in rascher Folge über Computerterminals durchgeführt werden, wobei die Antworten auf die Fragen bzw. die Schätzwerte gleich eingegeben und verarbeitet werden. (Vgl. FREI/RUILOFF, 1984, 191 ff., wo die Schritte im einzelnen dargestellt und Anwendungsmöglichkeiten diskutiert werden.)

Kerngedanke des Verfahrens nach BAYES, „Bayesische Inferenz“ genannt (FREI/RUILOFF, 1984, 196 ff.) ist, daß sich bestimmte Ereignisse schon vorher durch verschiedene Symptome ankündigen. Es geht nun darum, die Eintrittswahrscheinlichkeit dieser Ereignisse zu schätzen, indem systematisch mögliche Symptome identifiziert und beobachtet werden. Schließlich schätzt man, mit welchen Wahrscheinlichkeiten die einzelnen Symptome (Evidenzen genannt) die vermuteten Ereignisse ankündigen.

### 1.2.2 Zeitreihenuntersuchungen

Für die globale quantitative Personalbedarfsermittlung können Zeitreihenuntersuchungen als Grundlage für Prognosen dienen. Zeitreihen sind geordnete Folgen von Wertepaaren aus jeweils einem Zeitwert und einem Beobachtungswert. Man kann sie in folgende Komponenten zerlegen:

- Trend: Grundrichtung der Entwicklung
- Saison: periodische Komponente
- Sondereinflüsse: z. B. neue Arbeitsschutzgesetze
- Zufallseinflüsse: vorläufig nicht voraussehbare oder erklärbare Einflüsse.

Alle Verfahren gehen von der (selten realistischen!) Annahme aus, daß sich die Vergangenheitswerte in einer berechenbaren Weise in die Zukunft fortsetzen lassen.

#### 1.2.2.1 Trendermittlungsverfahren

Bei dem Verfahren der gleitenden Mittelwerte wird zunächst der Mittelwert (T) aus einer Anzahl (K) von Beobachtungspunkten (B) als erster Trendwert in der Mitte des beobachteten Zeitintervalls errechnet. Dann verschiebt man den Bereich der Beobachtungspunkte um 1 nach rechts, um den neuen Mittelwert als 2. Trendwert zu errechnen usw.

Ein Beispiel zeigt Abb. 74.

Durch die Wahl von K kann der Grad der „Glättung“ der Zeitreihe bestimmt werden. Im Beispiel wurde K = 5 gewählt.

Für die letzten (K-1)/2 Beobachtungspunkte kann kein Trendwert berechnet werden.

Das Verfahren hat den weiteren Nachteil, daß jüngere und ältere (d.h. weiter zurückliegende) Beobachtungswerte mit gleichem Gewicht in die Trendberechnung eingehen und damit möglicherweise Anhaltspunkte für eine Trendwende verpaßt werden.

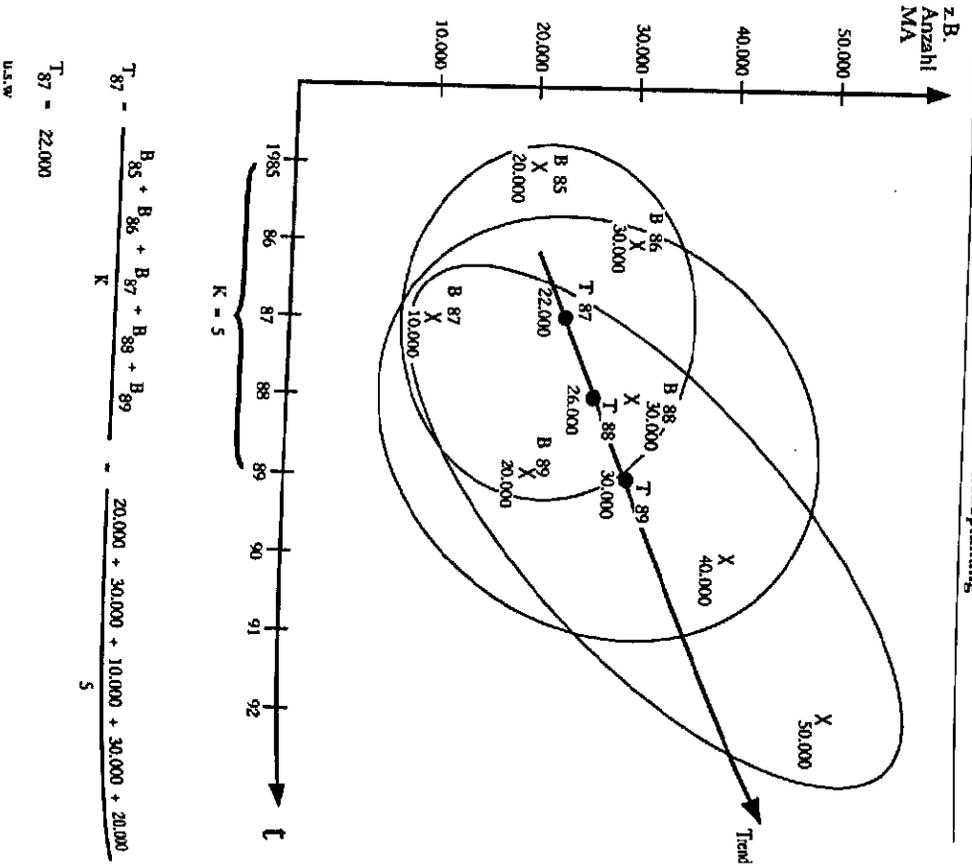


Abbildung 74 Gleitende Mittelwerte zur Trendbestimmung

### 1.2.2.2 Exponentielle Glättung

Diesen Nachteil vermeidet das Verfahren der exponentiellen Glättung, bei der jüngere Beobachtungswerte (B) stärker gewichtet werden als ältere. Das Ergebnis ist ein fortgeschriebener exponentiell gewichteter Mittelwert als Trendwert (T) (FREI/RUILOFF, 1984, 217 ff.; MERTENS, 1983).

Wenn a das Ausmaß für die Gewichtung der zurückliegenden Beobachtungswerte (auch Reaktionsparameter genannt) und t den Beobachtungszeitpunkt angeben, so ergibt sich der Trend aus der Formel:

$$T_{t+1} = a \cdot B_t + a \cdot (1-a) \cdot B_{t-1} + a \cdot (1-a)^2 \cdot B_{t-2} + a \cdot (1-a)^3 \cdot B_{t-3} + \dots$$

In der Regel wird  $0,1 < a < 0,3$  gewählt.

Die Berechnung kann vereinfacht werden, indem statt einer Vielzahl zurückliegender Beobachtungswerte der vorausgehende Trendwert (z.B. als einfacher Mittelwert aller bisheriger Beobachtungswerte) eingesetzt wird:

$$T_{t+1} = a \cdot B_t + (1-a) \cdot T_t$$

Ein Beispiel zeigt Abb. 75.

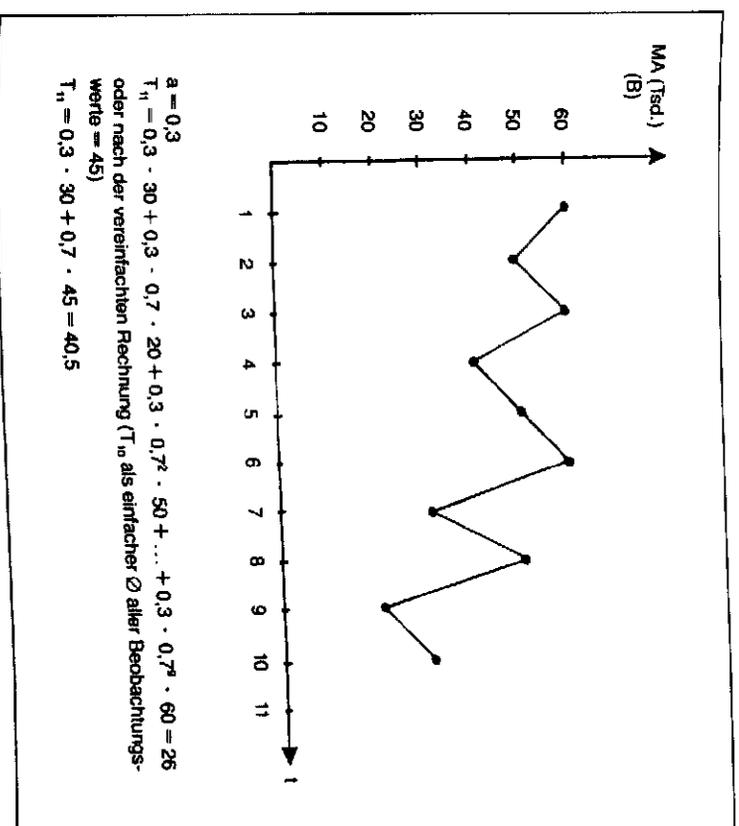


Abbildung 75 Ermittlung einer Trendprognose durch das Verfahren der exponentiellen Glättung

Abb. 76 zeigt ein weiteres Beispiel zur exponentiellen Glättung.

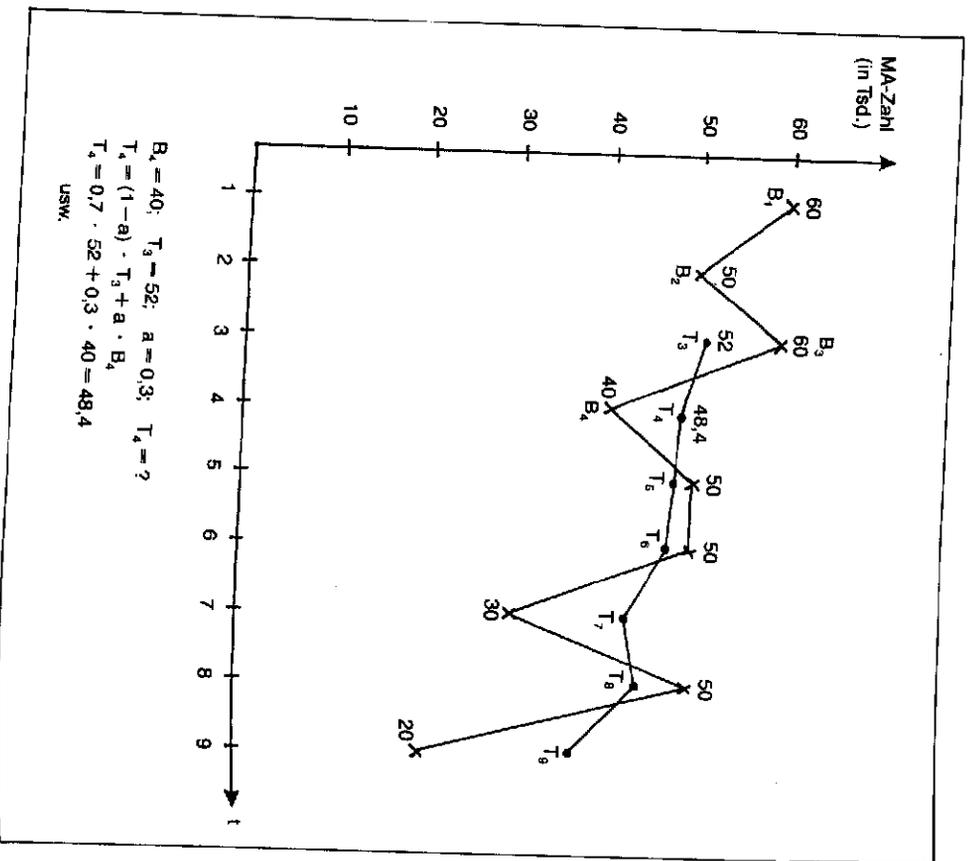


Abbildung 76 Weiteres Beispiel zur exponentiellen Glättung

Im Rahmen solcher Zeitreihenuntersuchungen kommen für Personalplanungszwecke noch weitere Verfahren in Frage, wie sie für allgemeine strategische Planungszwecke benutzt und als Computer-Software angeboten werden: z. B. „ARIMA“ u. a.; vgl. z. B. FREI/RULOFF, 1984).

## 1.2.3 Kombinierte Planungskonzepte

### 1.2.3.1 Szenario-Technik

Als Instrument für strategische Personalpläne wird u. a. die aus der Militärplanung übernommene Szenario-Technik empfohlen (DRUMM, 1989, 126 ff.; SCHOLZ, 1987; v. REIBNITZ, 1987, S. 195).

Szenarios sind aus der gegenwärtigen Situation einer Organisation heraus systematisch entwickelte Zukunftsbilder (GESCHKA/HAMMER, 1986). Sie werden — je nachdem, wie lange eine Organisation normalerweise für die Entwicklung einer Innovation veranschlagt — für einen Zeithorizont von ca. 10–20 Jahren entwickelt. Abb. 77 zeigt die Grundgedanken bildhaft.

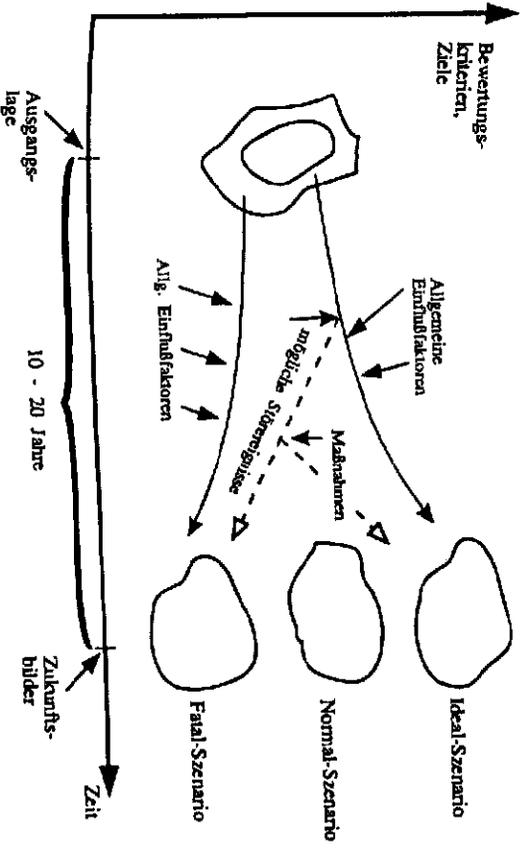


Abbildung 77 Szenario-Begriffe, bildlich dargestellt

Szenarien werden meist in mehreren Arbeitsgruppen über mehrere Monate schrittweise erarbeitet. Hier eine mögliche Schrittfolge:

#### 1. Schritt: Grobdiagnose

**Inhalt:** Ziele, Leitbilder und bestehende Strategien. Stärken-Schwächen-Analyse der Gesamtorganisation oder — bei großen Organisationen — einzelner Organisationsbereiche.

**Methoden:** Checklists; Portfolio-Analyse; unsystematische Erhebungen.

**Ergebnis:** Identifikation zukunftsbezogener Problembereiche.

**2. Schritt: Analyse externer Einflußbereiche**

Inhalt: typische Einflußbereiche wie z. B. Absatz- und Beschaffungsmärkte, Wettbewerbssituation, Gesetzgebung bzw. staatliche Rahmveränderungen, Technologie, Wertewandel werden in ihrer Bedeutung für das Unternehmen bewertet.

Methoden: Rangfolgen; Vernetzungsmatrix als Ergebnis von Paarvergleichen der Einflußbereiche; Brainwriting; Feed-back-Diagramm.

Ergebnis: Übersicht über die Stärke der Einflußbereiche und deren Beziehung untereinander.

**3. Schritt: Entwicklung kritischer Deskriptoren**

Inhalt: Ermittlung von Kenngrößen (Deskriptoren), die den jetzigen und künftigen Zustand beschreiben, und deren Trends (Prognosen).

Methoden: —

Ergebnis: wie unter Inhalt

**4. Schritt: Bündelung konsistenter Annahmen**

Inhalt: Diejenigen alternativen Deskriptoren-Prognosen, die untereinander widerspruchsfrei sind, sich von anderen abheben und hohe Eintretenswahrscheinlichkeiten haben, werden zu Szenariobündeln zusammengefaßt.

Methoden: Konsistenzmatrix; Sensitivitätsanalyse.

Ergebnis: Zwei in sich konsistente, stabile aber sehr unterschiedliche Annahmebündel.

**5. Schritt: Umfeld-Szenarien**

Inhalt: Entwicklung von Szenarios auf Grundlage der Schritte 3 und 4.

Methoden: —

Ergebnis: Zwei konträre, aber in sich konsistente Szenarien (i. d. R. 8—10 Seiten Umfang).

**6. Schritt: Konsequenzenanalyse**

Inhalt: Maßnahmen zur Nutzung von Chancen und Vermeidung von Risiken der beiden konträren Szenarios.

Methoden: —

Ergebnis: Aktivitätsepläne auf der Basis der beiden konträren Szenarien.

**7. Schritt: Störereignisanalyse**

Inhalt: Sammlung möglicher Störereignisse und Einschätzung von deren Einfluß (Gewicht bzw. Signifikanz).

Methoden: Kreativitätstechniken.

Ergebnis: Präventive und reagierende Maßnahmen, um möglichen Störereignissen zu begegnen.

**8. Schritt: Entwicklung von Strategien**

Inhalt: Leit- und Alternativstrategien, die beiden konträren Szenarien gerecht werden; Umweltbeobachtungssystem.

Methoden: Soll-Portfolio.

Ergebnis: Leitstrategien für verschiedene Organisationsbereiche.

**1.2.3.2 Portfolio-Methode**

Die Portfolio-Methode hat heute weite Verbreitung als strategisches Planungskonzept gefunden. Sie geht, wie der Name andeutet, auf Überlegungen von MARKOWITZ (1959) zur optimalen Zusammensetzung von Wertpapier-Portefolios zurück. Das von der Boston Consul-

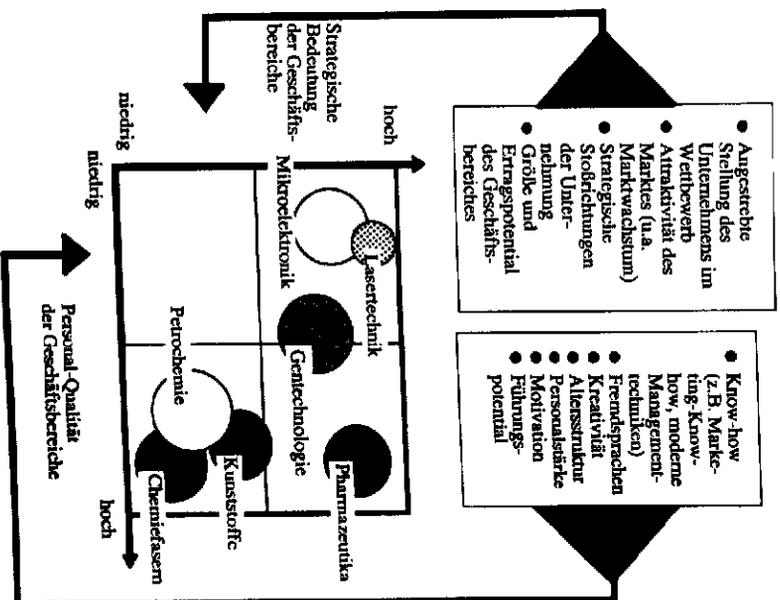


Abbildung 78 Kriterien zur Beurteilung der Dimensionen des Human-Ressourcen-Portfolios (hier: IST-Portfolio) (JACOBS/THIERS/SCHNITZLER, 1987, 468)

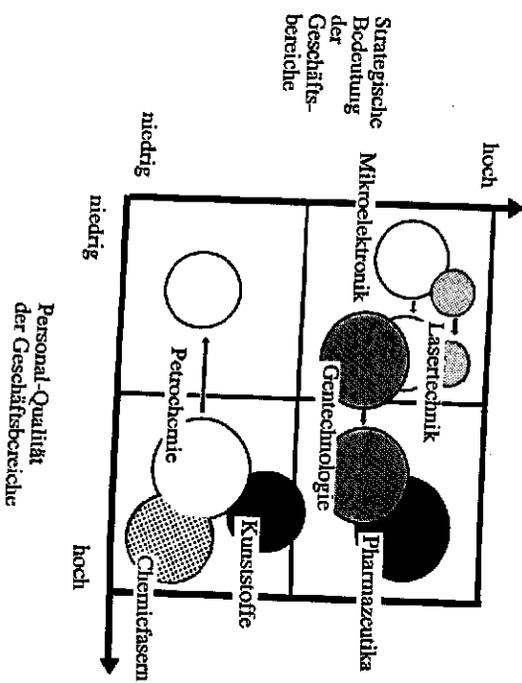


Abbildung 79 ZIEL-Human-Ressourcen-Portfolio, dargestellt am Beispiel ausgewählter Geschäftsbereiche (JACOBS/THIESS/SÖHNHOLZ, 1987, 469)

ting Group in den 70er Jahren entwickelte Konzept der Produkt-Portfolio-Matrix konzentriert sich zwar auf die Merkmale der Marktaktivität und des Marktwachstums, es wird aber auch von einigen Autoren für strategische Personalplanung empfohlen (v. REIBNITZ, 1987; ODMORNE, 1984; FOPP, 1982; JACOBS/THIESS/SÖHNHOLZ, 1987), von anderen dagegen u.a. wegen der unangemessenen Gleichsetzung von Mitarbeitern mit anderen materieller Produktionsfaktoren verworfen (MARR, 1986; STAEHLE, 1990). JACOBS u.a. (1987) betrachten in ihrer „Human-Ressourcen-Portfolio-Matrix“ die beiden Dimensionen Personal-Qualität und Strategische Bedeutung der Geschäftsbereiche. Dem ist-Portfolio wird ein Ziel-Portfolio gegenübergestellt (dargestellt durch die Pfeile in Abbildung 79). Daraus ergeben sich sog. Norm-Strategien (vgl. Abb. 78–80).

### 1.3 Taktische und operative Personalteilpläne

Werden die strategischen Entscheidungen als gegeben bzw. nicht in die Kompetenz des Personalmanagers fallend angenommen, dann verbleiben die in den folgenden Kapiteln beschriebenen Personalplanungsaufgaben.

Die Personalbedarfsplanung ist — in Verbindung mit dem Personal-Controlling — das Kernstück der Personalplanung. Beide bestimmen weitgehend die anderen Personalteilpläne: Erst wenn bekannt ist, wieviel Personal (Quantität) mit welchen Qualifikationen (Qualität), zu welchen Zeiten (zeitliche Dimension) und in welchen Bereichen der Organisation (räumliche Dimension) gebraucht wird, und wenn deren Rentabilität gesichert ist, lassen sich die anderen Personalteilpläne ableiten oder müssen zumindest darauf abgestimmt werden.

Die Personalbedarfsplanung kann also als übergeordnete Personalplanung angesehen werden, die alle oben angegebenen Dimensionen zu berücksichtigen hat. Sie wird abgesichert durch das Personal-Controlling. Die übrigen Personalteilpläne beschäftigen sich mit Teilaspekten, die sich aus der Personalbedarfsplanung ergeben.

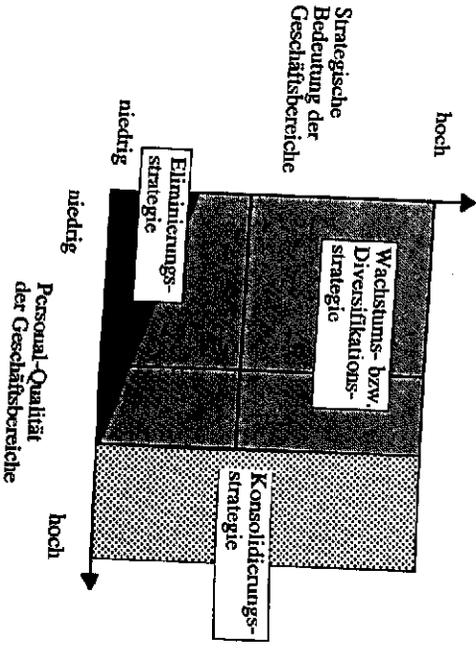


Abbildung 80 Normstrategien im Rahmen der Human-Ressourcen-Portfolio-Analyse (JACOBS/THIESS/SÖHNHOLZ, 1987, 469)

Abgesehen von der zeitlichen Dimension, die bei allen Teilplänen zu berücksichtigen ist, treten bei den Teilplänen jeweils bestimmte Dimensionen in den Vordergrund, wie Abbildung 81 verdeutlicht.

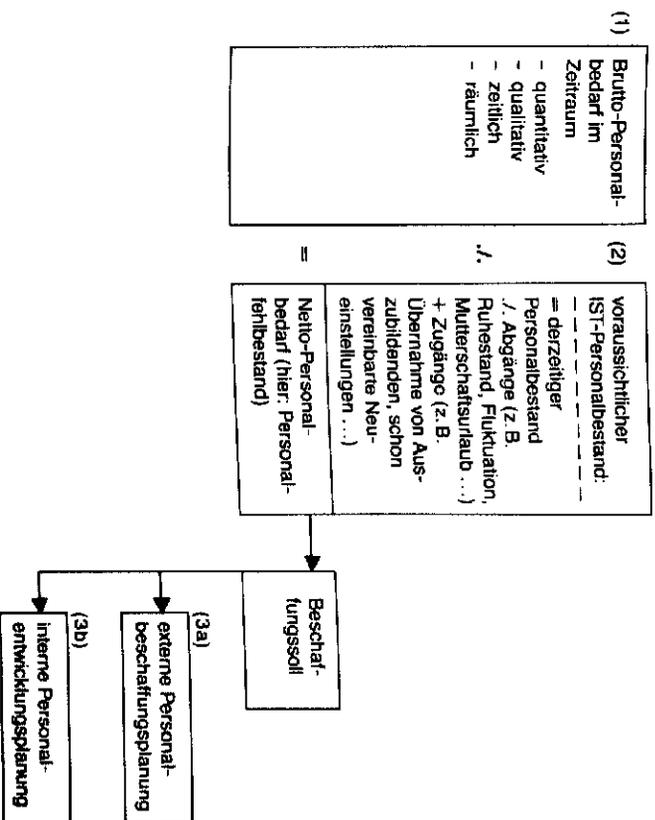
| Aufgaben der Personalplanung   | Zugehöriger Personalplan                                   | Betonung der Dimension   |
|--|--|--|
| Übergeordnete Personalplanaufgaben<br>Deckung des zukünftigen Personalbedarfs  | Personalbedarfsplanung                                     | Zeit (in welchen Zeiträumen)<br>Quantität (Anzahl)<br>Qualität (Qualifikation)<br>Raum (in welchen Unternehmensbereichen an welchen Arbeitsplätzen?) |
| Beobachtung durch Steuerung der Rentabilität der Personalaufwendungen  | Personalcontrolling  | Rentabilität   |
| Abgeleitete spezifische Personalplanungsaufgaben:<br>Beschaffung des fehlenden Personals<br>Abbau des nicht benötigten Personals | Personalbeschaffungsplanung<br>Personalfreisetzungsplanung | Quantität, Qualität<br>Quantität, Qualität   |
| Vorbereitung und Anpassung des Personals auf/ an neue Aufgaben   | Personalentwicklungsplanung                                | Qualität   |
| Zuordnung von Aufgaben und Personen  | Personaleinsatzplanung                                     | Qualität, Raum   |

Abbildung 81 Aufgaben der Personalplanung und dazugehörige Personal-(Teil-)pläne

## 2 Personalbedarfsplanung

### 2.1 Begriffe und Schrittfolgen im Zusammenhang mit der Personalbedarfsplanung

Aus der Gegenüberstellung von (1) Bruttopersonalbedarf und voraussichtlich verfügbarem (2) Ist-Personalbestand ergibt sich der Nettopersonalbedarf für den jeweiligen Bezugszeitraum. Dies ist Inhalt der Personalbedarfsplanung (1) + (2). Ist der Bruttobedarf größer als der voraussichtliche Personalbestand, dann resultiert daraus ein Personalbeschaffungssoll, im umgekehrten Fall ein Personalfreisetzungssoll. Im ersten Fall wird eine externe Personalbeschaffungsplanung (3a) und/oder eine interne (qualitative) Personalentwicklungsplanung (3b) notwendig, im anderen Fall eine Personalfreisetzungsplanung (3c). (Vgl. Abb. 82; Abb. 83 zeigt ein einfaches Zahlenbeispiel.)



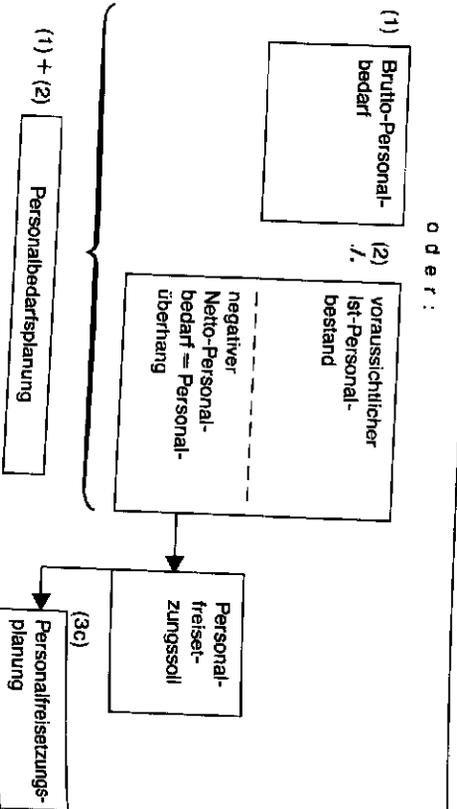


Abbildung 82 Begriffe und Schritfolgen im Zusammenhang mit der Personalbedarfsplanung

|  |     |
|--|-----|
| 1. Brutto-personalbedarf (Sollstellen) am Jahresende | 225 |
| 2. Personalbestand am Jahresanfang                   | 300 |
| 3. Erwartete Personalzugänge                         |     |
| - Lehrverhältnis                                     | 18  |
| - Wehrdienst   | 6   |
| - Versetzung   | 22  |
| - Sonstige   | 4   |
| Zugänge insgesamt                                    | 50  |
| 4. Summe 2 + 3                                       | 350 |
| 5. Erwartete Personalabgänge                         |     |
| - Altersgrenze                                       | 20  |
| - Invaliddität (1%)                                  | 3   |
| - Todesfälle (2%)                                    | 6   |
| - Versetzung   | 16  |
| - Entlassung (2%)                                    | 6   |
| - Freiwilliges Ausscheiden                           | 32  |
| Abgänge insgesamt                                    | 83  |
| 6. Personalbestand am Jahresende (Differenz 4-5)     | 267 |
| 7. Nettopersonalbedarf (Differenz 1-6)               | -42 |

Abbildung 83 Beispiel einer rein quantitativen Personalbedarfsrechnung (in Anlehnung an: BESSOTH/RAUBER/SCHMIDT, 1974, S. 93)

## 2.2 Methoden zur Ermittlung des Brutto-Personalbedarfs

Die in der Praxis angewendeten und in der Fachliteratur diskutierten Methoden lassen sich nach dem Grad ihrer Genauigkeit bzw. Detailliertheit wie folgt einordnen (vgl. Abb. 84). Sie werden im folgenden anhand von Beispielen erläutert. Dabei ist zu berücksichtigen, daß bei diesen schematischen Berechnungsverfahren wichtige Einflußgrößen wie unterschiedliche Arbeitsmotivationen und Arbeitsqualifikationen sowie Personalentwicklungsaspekte keine angemessene Berücksichtigung finden.

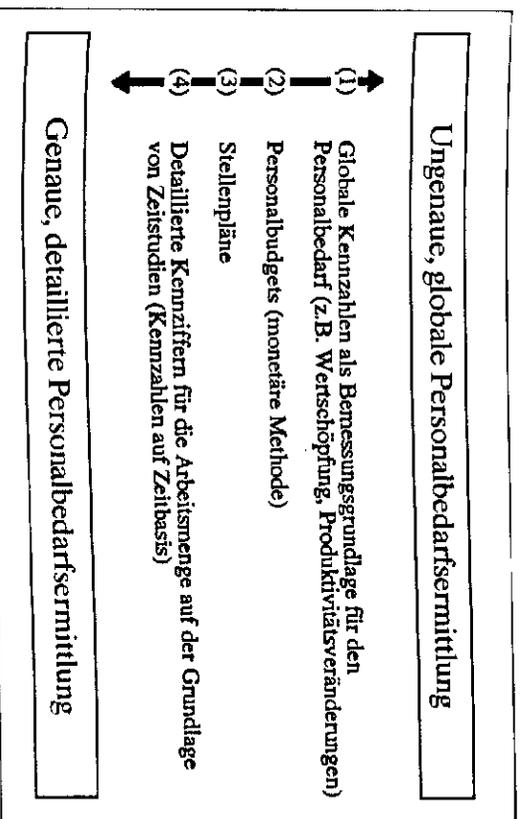


Abbildung 84 Methoden der Personalbedarfsermittlung nach ihrem Detaillierungsgrad geordnet

### 2.2.1 Globale Kennzahlen als Bemessungsgrundlage für den Personalbedarf

Beispiel für eine Korrelationsanalyse des Zusammenhanges zwischen quantitativen Personalbedarf und globalen Kennziffern:

Eine Korrelationsanalyse bei Ciba-Geigy (ROSENKRANZ/PETER, 1977) ergab einen starken Zusammenhang zwischen der Entwicklung der Personalbestände und den „bereinigten“ Umsätzen. Der Zusammenhang im Modell:

$$P_t = a_0 \cdot U_t \cdot a_1 \quad \text{wobei} \quad P_t = \text{Personalbestand im Jahr } t$$

$$U_t = \text{bereinigter Umsatz im Jahr } t$$

$$a_0, a_1 = \text{Konstanten}$$

$a_1$  stellt die Umsatzelastizität des Personalstandes dar, d. h. die Veränderungsrate des Personalstandes bezogen auf die Veränderungsrate des Umsatzes:

$$a_1 = \frac{\frac{\Delta P_t}{P_t}}{\frac{\Delta U_t}{U_t}}$$

Sie hatte bei Ciba-Geigy und einigen anderen Firmen der chemischen Industrie Werte zwischen 0,51 und 0,67.

Beispiel für globale Kennzahlen als Bemessungsgrundlage für den quantitativen Personalbedarf:

Man geht meist davon aus, daß sich der Personalbedarf aus dem Verhältnis von geplanten Outputgrößen (Wertschöpfung, Umsatz, Produktionszahlen) zu der durchschnittlichen Produktivität der dabei eingesetzten Mitarbeiter ergibt. Zusätzlich können noch die erwarteten Arbeitszeitveränderungen berücksichtigt werden.

Zahlenbeispiel (in Anlehnung an Türk, 1978):

Die Wertschöpfung des vergangenen Jahres ( $W_t$ ) habe 100 Mio DM betragen:  $W_t = 100$  Mio DM.

Die Wertschöpfung der Planungsperiode 5 Jahre später wird auf 120 Mio DM geschätzt:  $W_{t+5} = 120$  Mio DM.

Die Produktivität wird als Wertschöpfung pro Mitarbeiter definiert:

$$P_t = \frac{W_t}{\text{MAzahl}_t}; \quad \text{sie sei} \quad \frac{100 \text{ Mio DM}}{500 \text{ MA}} = 200 \text{ Tsd DM/MA}$$

Man schätzt, daß sich die Produktivität jährlich um 2 % erhöhen läßt:  $r = 2\%$ .

Außerdem geht man davon aus, daß die Arbeitszeit in 5 Jahren nur noch 35 statt bisher 38,5 Stunden beträgt:

Arbeitszeitveränderungsfaktor:  $AZV_{t+5} = \frac{35}{38,5} = 0,9$

Daraus ergibt sich folgender Bruttoperpersonalbedarf in 5 Jahren:

$$PB_{t+5} = \frac{W_{t+5}}{P_t \cdot (1+r)^{(t+5)-t} \cdot AZV} = \frac{120 \text{ Mio DM}}{100 \text{ Mio DM} \cdot (1+0,02)^5 \cdot 0,9}$$

$$\frac{120 \text{ Mio DM}}{198735 \text{ DM/MA}} = \underline{\underline{604 \text{ MA}}}$$

## 2.2.2 Stellenpläne als Grundlage für den Personalbedarf

In vielen Organisationen gibt es Stellenpläne („Personal-Soll“, vgl. Anhang 10) und Stellenbesetzungspläne („Personal-Ist“). Als weiteres Instrument wird oft der sog. Organisationsplan in diesen Zusammenhang berücksichtigt, aus dem die Über- und Unterordnungsverhältnisse bzw. die abteilungsmäßige Gliederung und Zusammenfassung der Stellen hervorgehen. Zusätzlich existieren oft Stellenbeschreibungen für jede einzelne Stelle, in denen die Hauptaufgaben, Erfolgskriterien, Zuständigkeiten etc. beschrieben werden (vgl. dazu Anhang 3 und 4).

Aus den übrigen Unternehmensplänen (Absatz-, Produktions-, Investitions- und anderen Plänen) leiten die Abteilungen bzw. Unterheiten der Organisation ihre spezifischen Aufgaben und Ziele ab. Dabei gehen sie zunächst von dem bestehenden Organisations- und Stellenplan aus und schätzen die sich für die Planungseinheit jeweils notwendigen quantitativen und qualitativen Personalbedarfsveränderungen ein, die wiederum mit den übergeordneten Instanzen abgestimmt werden müssen. Das Ergebnis der Planung findet seinen Ausdruck in veränderten Stellenplänen.

Man geht also im Prinzip von Vergangenheitswerten der einzelnen Abteilungen aus, die an zukünftige Entwicklungen bzw. Unternehmenspläne angepaßt werden.

### 2.2.3 Detaillierte Kennziffern für die Arbeitsmenge auf der Grundlage von Zeitstudien (Kennzahlen auf Zeitbasis)

Der Personalbedarf (PB) ergibt sich im Prinzip aus den für die einzelnen Tätigkeiten notwendigen und genau ermittelten Sollarbeitszeiten (SAZ<sub>i</sub>), den Häufigkeiten für diese Tätigkeiten (H<sub>i</sub>) und der durchschnittlich verfügbaren Arbeitszeit pro Mitarbeiter (VAZ)

$$PB = \frac{\sum SAZ_i \cdot H_i}{VAZ}$$

Bei der Deutschen Bundespost (GSCHEINDE, 1983) werden die Sollarbeitszeiten und die Häufigkeiten über direkte Zeitmessung (REIFA-Verfahren) über Stichprobenverfahren (Mahlmomentsindizes), über einfache Fortschreibung bestehender Verhältnisse und über Schätzungen (z. B. für die notwendigen Zeiten zum „Nachdenken“) gewonnen. Man führt zuletzt die so ermittelten Tätigkeitszeiten über Regressionsanalysen auf wenige ausgewählte Einflußgrößen mit einem Korrelationsfaktor von  $> 0,7$  (d. h. mindestens 0,7<sup>2</sup> = 49% erklärte Varianz) zurück. Als brauchbare Einflußgrößen erwiesen sich z. B.

- die Zahl der Briefsendungen
- der Zugang an Fernsprechschlüssen
- die Länge und Stärke der zu verlegenden Kabel.

Zu diesen Tätigkeitszeiten werden 7–12% Erholungszeiten und 5% Zeiten für persönliche Bedürfnisse hinzurechnet.

Für den Büro- und Verwaltungsbereich hat u. a. ROSENKRANZ (1966; 1968) eine Berechnungsmethode auf Arbeitszeitenbasis vorgeschlagen:

Der Personalbedarf (PB) ergibt sich demnach – ähnlich wie bei den bisher vorgestellten Kennzahlenverfahren auf Zeitbasis – aus der Häufigkeit und Zeitdauer der anfallenden Tätigkeiten (Summe  $H_i \times SAZ_i$ ), bezogen auf die Bruttoarbeitszeit pro Person und Monat (BAZ), korrigiert durch einen notwendigen Verteilzeitfaktor ( $f_{NV}$ ) für notwendige Nebenarbeiten, Erholungszeiten und Ausfallstunden. Hinzurechnen ist der Personalbedarf für zusätzliche Zeiten für solche Aufgaben, bei denen keine Zeitaufnahmen möglich sind (ZAZ), wofür korrigiert durch den Quotienten aus notwendigen und tatsächlichem Verteilzeitfaktor ( $f_{TV}$ ):

$$PB = \frac{\sum_{i=1}^n H_i \cdot SAZ_i}{BAZ} \cdot f_{NV} + \frac{ZAZ}{BAZ} \cdot \frac{f_{NV}}{f_{TV}}$$

Rechenbeispiel (ROSENKRANZ, 1966, 17):

In der Verkaufsabteilung eines Unternehmens werden im Monatsdurchschnitt 5000 Aufträge, 1000 Angebote und 200 Reklamationen bearbeitet.

Die Bearbeitung eines Auftrags erfordert laut Zeitaufnahme 1 Stunde, die eines Angebots 2 Stunden und die einer Reklamation 1/2 Stunde. Diese Zeiten verteilen sich auf eine Vielzahl von Arbeiten in den 3 Bearbeitungsbereichen (Arbeitsabläufen).

Auf eine Reihe „verschiedener“ Arbeiten entfallen außerdem 400 Stunden Zeit (laut Aufgaben- und Zeitverteilungsplan). Für diese Aufgaben liegen keine Zeitaufnahmen vor.

Die Beobachtungen des Telefon- und Besuchs-Verkehrs lassen einen Nebenarbeiten-Zuschlags-Faktor von 1,3 angemessen erscheinen. Es wird von einem notwendigen Erholungszuschlag von 12% ausgegangen. Die Ausfallzeiten betragen 10% der Soll-Arbeitszeit.

Laut Aufgabenverteilungs-Plan werden in der Abteilung insgesamt 14400 Stunden aufgewendet.

Es sind 80 Angestellte beschäftigt.

Wie groß ist in dieser Abteilung der notwendige Verteilzeit-Zuschlag ( $f_{NV}$ ), der tatsächliche Verteilzeit-Zuschlag ( $f_{TV}$ ) und der Personalbedarf (PB)?

$$1) f_{NV} = \frac{1,3 \times 1,12}{1 - 0,10} = \frac{1,46}{0,9} = 1,61$$

2)  $f_{TV} =$  Ist-Bearbeitungszeit für Arbeiten, für welche Zeitaufnahmen gemacht wurden (lt. Aufgaben- und Zeitverteilungsplan) / Netto-Soll-Bearbeitungszeit (lt. Zeitaufnahme)

|  |               |
|--|---------------|
| 5000 Aufträge x 1 Std. + 1000 Angebote x 2 Std. + 200 Reklamationen + 1/2 Std. | 14000 Stunden |
| 14000 Stunden  |               |
| 7100 Stunden   | 1,98          |

$$3) \frac{f_{NV}}{f_{TV}} = \frac{1,61}{1,98} = 0,81$$

$$4) PB = \frac{5000 \text{ Auftr.} \times 1 \text{ Std.} + 1000 \text{ Angeb.} \times 2 \text{ Std.} + 200 \text{ Reklam.} \times 0,5 \text{ Std.}}{180} \times f_{NV} + \frac{400 \text{ Std. „Verschiedenes“}}{180} \times \frac{f_{NV}}{f_{TV}} = 39 \text{ (abgerun.)} \times 1,61 + 2 \text{ (abgerun.)} \times 0,81 = 63 + 2 = 65 \text{ Angestellte}$$

Ein detailliertes Personalplankonzept auf Grundlage einer Regressionsanalyse für externe und interne Einflußgrößen wurde von SEND (1991) für kontinuierliche Fertigungsprozesse (am Beispiel einer Kläranlage) entwickelt. Ein Beispiel für Bearbeitungszeiten finden Sie im Anhang 11.

Abschließend sei hier noch einmal kritisch angemerkt, daß bei diesen Personalbemessungsverfahren wichtige dynamische Einflußgrößen auf den Personalbedarf wie unterschiedliche Leistungsmotivationen, Formen der Arbeitsorganisation, die Gestaltung der horizontalen und vertikalen Arbeitsstellung sowie Qualifizierungsmöglichkeiten durch die Arbeit selbst so gut wie keine Berücksichtigung finden.

Angesichts hoher Fehlzeiten (1991: durchschnittlich 8,5% im Industrie- und Dienstleistungsbereich, SÄLCOWSKY, 1991), die aber in manchen Betriebsstellen nicht selten über 20% hinausgehen (vgl. den folgenden Abschnitt 2.3.1), wird die Fragwürdigkeit mancher detaillierter quantitativer Berechnungen deutlich.

## 2.3 Die Ermittlung des voraussichtlichen Ist-Personalbestands

Um zum Nettopersonalbedarf zu kommen, muß noch der für den Planungszeitraum erwartete Ist-Personalbestand ermittelt werden. Ausgehend von dem derzeitigen aktuellen Personalbestand sind die mehr oder weniger wahrscheinlichen Veränderungen zu erfassen. Selbstverständlich kommen auch hier wieder quantitative, qualitative (qualifikatorische) und räumliche Aspekte in Betracht.

### 2.3.1 Quantitative Veränderungen

Ein Teil der Zugänge und Abgänge möge relativ genau und sicher feststellbar sein, wie z. B. Übernahmen aus dem Lehrverhältnis oder Erreichen der Altersgrenze. Teilweise wird man mit statistischen Erfahrungswerten rechnen können, z. B. dem Prozentsatz freiwillig ausscheidender Mitarbeiter.

Neben den Zu- und Abgängen sind auch Veränderungen des tatsächlich verfügbaren Leistungspotentials der Mitarbeiter zu berücksichtigen, soweit sie nicht schon in die Berechnung des Bruttopersonalbedarfs eingeflossen sind: durch ei-

ne entsprechende Korrektur der verfügbaren Arbeitszeit (VAZ) bzw. der Nettoarbeitszeit (vgl. die Beispiele in Abschn. 2.2.3).  
Wichtige Einflußgrößen auf den Nettopersonalbedarf sind die sog. Fehlzeiten und die Mitarbeiter-Fluktuation, die ich deshalb in diesem Zusammenhang genauer darstelle.

### 2.3.1.1 Fehlzeiten

Unter Fehlzeiten kann man Zeiten verstehen, in denen der Mitarbeiter seiner vertraglichen Arbeitspflicht — aus welchen Gründen auch immer — nicht nachkommt.

SALOWSKY (1989) gibt folgende Gruppen von Fehlzeiten und deren Prozentanteile an (Abb. 85):

| Fehlzeiten |       |  |
|------------|-------|--|
| Krankheit  | 80 %  | Sonstige bezahlte Fehlzeiten 11–30 %<br>- Sonderurlaub<br>- Freistellung aus familiären Gründen (Geburt eines Kindes)<br>- Weiterbildung<br>- Kuren<br>- Mutterschutz etc. |
| Unfall     | 4–5 % | Absentismus 3–4 %<br>- (persönliche Entscheidung, der Arbeit fernzubleiben, z. B. vorgetäuschte Arbeitsunfähigkeit, Verspätungen, ungenügende Urlaubsverlängerung etc.)    |

Abbildung 85 Arten von Fehlzeiten und deren Prozentanteile (SALOWSKY, 1989)

In den einzelnen Industriebranchen werden die durchschnittlichen Fehlzeiten (gemessen als Gesamtzahl der Fehlzeitenstunden im Verhältnis zu den Soll-Arbeitsstunden in einem Jahr mal 100) mit 5,8 % (Mineralölindustrie) bis 11,2 % (Gummiverarbeitende Industrie) angegeben (SALOWSKY, 1989).

Abbildung 86 zeigt die Fehlzeiten im internationalen Vergleich.

Innerhalb von Industrieunternehmen lassen sich in der Regel wiederum große Unterschiede bei einzelnen Mitarbeitergruppen feststellen. Die Werte schwanken nicht selten zwischen  $\leq 3\%$  durchschnittlicher Fehlzeitenrate bei qualifizierten Angestellten und  $> 20\%$  bei un- oder angeleiteten Fehlzeiten im internationalen Vergleich (verarbeitende Mitarbeiterinnen). Für diese Befunde gibt es diskutiert werden können (vgl. hierzu z. B. GIEFFERS/POHEN, 1983; NIEDER, 1979; SALOWSKY, 1991).

Ich will vor allem darauf aufmerksam machen, daß eine quantitative Scheingenaugkeit bei der Berechnung des Bruttopersonalbedarfs, wie sie insbesondere

|                | Jahressoll-arbeitszeit <sup>1)</sup> | Höhe der Fehlzeiten |         | tatsächliche Jahres-arbeitszeit |         |
|----------------|--------------------------------------|---------------------|---------|---------------------------------|---------|
|                |                                      | absolut             | relativ |                                 |         |
|                | Stunden                              | Stunden             | Tage    | in % d. Jahressoll-<br>arb.zeit | Stunden |
| BR Deutschland | 1668                                 | 142                 | 18,7    | 8,5                             | 1526    |
| Norwegen       | 1725                                 | 166                 | 22,1    | 9,6                             | 1559    |
| Schweden       | 1808                                 | 232                 | 29,0    | 12,8                            | 1576    |
| Dänemark       | 1695                                 | 97                  | 12,9    | 5,7                             | 1598    |
| Niederlande    | 1752                                 | 154                 | 19,3    | 8,8                             | 1598    |
| Österreich     | 1711                                 | 110                 | 14,2    | 6,4                             | 1601    |
| Frankreich     | 1763                                 | 144                 | 18,5    | 8,2                             | 1619    |
| Belgien        | 1740                                 | 117                 | 15,4    | 6,7                             | 1623    |
| Großbritannien | 1755                                 | 119                 | 15,3    | 6,8                             | 1636    |
| Italien        | 1760                                 | 121                 | 15,2    | 6,9                             | 1639    |
| Schweiz        | 1878                                 | 102                 | 12,4    | 5,4                             | 1776    |
| USA            | 1904                                 | 65                  | 8,1     | 3,4                             | 1839    |
| Japan          | 2192                                 | 39                  | 4,6     | 1,8                             | 2153    |

<sup>1)</sup> Vertraglich vereinbarte Normalarbeitszeit, von der die in den einzelnen Ländern geltenden Urlaubs- und Feiertage abgezogen worden sind. — Quelle: IW Köln

Abbildung 86 Fehlzeiten im internationalen Vergleich (Verarbeitende Industrie; IDW, 1991)

im Bereich routinierter und standardisierter Arbeitsplätze angestrebt wird, wenig sinnvoll erscheint, solange gerade in diesem Bereich die Fehlzeiten nicht selten zwischen 3 und 25 % schwanken. Erfolgsversprechender dürften dezentrale Verfahren sein, welche die Verantwortung für eine angemessene, an Erfolgsgrößen orientierte Personalbemessung weitgehend auf die Abteilungen bzw. Arbeitsgruppen selbst verlagert und diese direkt an den positiven und negativen Auswirkungen unangemessener Personalbedarfsberechnungen beteiligt. Dabei dürfen die Erfahrungen und positiven Ergebnisse mit neueren Formen der Fertigungssegmentierung konsequenterweise auch auf die Personalbedarfsermittlungen anwendbar sein (MARTIN, 1990; vgl. auch Abschn. II. 3.3).

### 2.3.1.2 Fluktuation

Unter Fluktuation im weitesten Sinne können alle „Abgänge“ von Mitarbeitern verstanden werden. Für Planungszwecke wird oft unterschieden in

- sichere Abgänge (z. B. Pensionierungen)
- statistisch zu ermittelnde (z. B. Kündigung durch Mitarbeiter) und
- Abgänge aufgrund betrieblicher Dispositionen (z. B. Kündigung durch das Unternehmen; Versetzungen).

Von besonderer personalpolitischer Relevanz sind die seitens des Unternehmens unerwünschten Wechsel von Mitarbeitern zu einem anderen Unternehmen bzw. zu einer anderen Organisation. Dies soll hier mit Fluktuation im engeren Sinne bezeichnet werden.

Die Fluktuation wird als Verhältnisgröße ausgedrückt, wobei unterschiedliche Bezugsgrößen im Nenner stehen können:

Die Fluktuationsrate (F) nach der Berechnung des Bundesverbandes deutscher Arbeitgeberverbände (WIMMER, 1985):

$$F = \frac{\text{Zahl der Abgänge}}{(\text{Anfangsbestand}_1 + \text{Endbestand}_1) : 2} \cdot 100$$

Die von SCHLUTER (1958) vorgeschlagene Berechnung:

$$F = \frac{\text{Zahl der Abgänge}_1}{(\text{Anfangsbestand}_1 + \text{Zugänge}_1)} \cdot 100$$

Rechenbeispiel:

|                      |                  |
|----------------------|------------------|
| Anfangsbestand ..... | 1000 Mitarbeiter |
| Zugänge .....        | 100 Mitarbeiter  |
| Abgänge .....        | 200 Mitarbeiter  |
| Endbestand .....     | 900 Mitarbeiter  |

$$F = \frac{200}{(1000 + 900) : 2} \cdot 100 \approx 21\%$$

$$F = \frac{200}{(1000 + 100)} \cdot 100 \approx 18\%$$

Für einfache quantitative Personalbedarfsrechnungen mag man sich mit statistischen Erfahrungswerten der Vergangenheit begnügen. Für das Personalmanagement ist die Senkung unerwünschter Fluktuation im engeren Sinne notwendig, schon wegen der damit verbundenen Anwerbungs-, Auswahl- und Einarbeitungskosten, die je nach Qualifikation und Einkommen pro Mitarbeiter fünf- bis sechsstellige DM-Beträge erreichen können (vgl. z. B. STREIM, 1982).

Am Anfang fluktuationssenkender Maßnahmen steht die Ursachenanalyse. Eine Übersicht der vielfältigen Einfluß- bzw. Bestimmungsgrößen der Fluktuation findet sich bei TÜRK (1978); vgl. Anhang 13.

Als Personalforschungsinstrument wird hierzu das Abgangs- oder Austrittsinterview angewendet: Ein Mitarbeiter der Personalabteilung führt in mehr oder weniger systematisierter Form ein Gespräch mit den ausscheidenden Mitarbeitern, u. a. auch mit dem Ziel, die Gründe des Ausscheidens zu erfahren (PULIG, 1990a, 1990c).

## 2.3.2 Qualitative Veränderungen

Qualitative Veränderungen ergeben sich vor allem aus möglicherweise veränderten Qualifikationen neuer Mitarbeiter, was unter III., 3.1: Externe Personalbeschaffung und Personalauswahl thematisiert wird, und aus dem Erfahrungszuwachs vorhandener Mitarbeiter, dies wird in Abschnitt III., 3.2: Interne Personalentwicklung, aufgegriffen.

## 3 Gewinnung und Entwicklung von Mitarbeitern

### 3.1 Externe Personalbeschaffung und -auswahl

#### 3.1.1 Personalbeschaffung

##### 3.1.1.1 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 Entwicklungsschemiker, 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“ (WUNDERER, R., 1975b, Sp. 1689—1708) 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.

#### 3.1.1.2 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.

Weitere wichtige Beschaffungswege sind:

- *Anwerbung bei Ausbildungsinstituten* (Hochschulen u. a.),
- *sog. Direktansprachen* (z. B. durch das Unternehmen selbst, Geschäftsfreunde, Bekannte, Berater) und
- *mittel- bis langfristige Imagewerbung*, wie z. B. Betriebsbesichtigungen, Kontaktseminare, Werbroschüren usw.

#### Öffentliche Vermittlungsbüros

In Deutschland hat die Bundesanstalt für Arbeit (BA) ein grundsätzliches Vermittlungsmonopol. Sie kann in Ausnahmefällen andere mit der Arbeitsvermittlung beauftragen. (1985 waren 48 Einrichtungen und 174 Einzelpersonen beauftragt.) Die Bundesanstalt bietet kostenlose überregionale oder bundesweite Stellenausschreibungen an und wählt nach Angaben des Arbeitgebers geeignete Bewerber aus. Auf Wunsch übernimmt sie auch die Terminkoordination von Vorstellungsgesprächen und arbeitsärztliche oder psychologische Gutachten. Offene Stellen werden auch über Satellitensender im Fernsehen angeboten.

Die Bundesanstalt besitzt spezialisierte Einrichtungen für besondere Berufsgruppen:

- Zentralstelle für Arbeitsvermittlung (ZAV) mit den Unterabteilungen
  - Büro für Führungskräfte der Wirtschaft
  - Büro für internationale Organisationen
  - zentrale und internationale Fachvermittlung für Hotel- und Gaststättenpersonal
  - zentrale Bühnen-, Fernseh- und Filmvermittlung
  - Fachvermittlungsdienst für Universitäts- und Hochschulabsolventen und andere qualifizierte Fach- und Führungskräfte
- Job: Zeipersonal für kaufmännische und technische Berufe
- Service: Zeipersonal für den gewerblichen Bereich mit verschiedenen Spezialdiensten für Studenten
  - Messepersonal
  - Halbpersonal
  - Raumpflege
  - Großmärkte.

#### Freie Vermittler

Personalberater dürfen grundsätzlich nur im Rahmen eines Beratervertrags gelegentlich bei der Suche von Führungskräften mitwirken und dafür nicht eigens honoriert werden. In Deutschland gab es 1992 aber rd. 1000 Personalberatungsunternehmen (FAZ, 1. 2. 92), deren Vermittlungsdienste im Bereich besser bezahlter Stellen weit verbreitet und akzeptiert waren.

Im Zusammenhang mit der Entwicklung zu einem gemeinsamen europäisches Wirtschaftsraum mit entsprechenden Vereinheitlichungen im Rechtsbereich und auf Grundlage eines 1992 noch anhängigen Normenkontrollverfahrens beim Bundesverfassungsgericht zur Überprüfung des Vermittlungsmonopols ist mit einer Liberalisierung des Rechtes zur Arbeitsvermittlung zu rechnen.

#### 3.1.1.3 Position und Beschaffungsweg

Die gewählten Beschaffungswege stehen vor allem mit der Hierarchiestufe der zu besetzenden Stelle im Zusammenhang. So zeigen verschiedene empirische Erhebungen (GAUGLER, 1980; BARTELS, 1987; v. LANDSBERG, 1980; *Manager-Magazin*, 1986), daß

- oberste Führungskräfte (26% der Fälle) über gezielte persönliche Ansprachen durch das Unternehmen,

- obere und mittlere Führungskräfte und akademischer Führungsnachwuchs über Zeitungsanzeigen und Initiativbewerbung,
  - Nicht-Führungskräfte durch Anzeigen der regionalen Presse, Arbeitsämter und über Bekannte
- vorzugsweise rekrutiert werden.

### 3.1.1.4 Personal-Leasing (Arbeitnehmerüberlassung)

Der bei einem Unternehmen Beschäftigte wird – unter Aufrechterhaltung des (Entleiher) vorübergehend zur Verfügung gestellt (Leiharbeitnehmer). Diese Form des Arbeitsverhältnisses regelt das Arbeitsüberlassungsgesetz (Gesetz zur Regelung der gewerbmäßigen Arbeitnehmerüberlassung von 1972, zuletzt geändert 1986), das insbesondere die Überlassung von der grundsätzlich verbotenen Arbeitsvermittlung abgrenzt.

Arbeitnehmerüberlassung bedarf der Erlaubnis durch die Bundesanstalt für Arbeit und ist an eine Reihe von Voraussetzungen geknüpft. 1989 hatten 4138 Firmen von der Bundesanstalt für Arbeit die Erlaubnis, Leiharbeitnehmer zu 95.000 Leiharbeitern in Deutschland; Schlosser und Mechaniker sind dabei die größten Berufsgruppen (ROSETTE, 1989).

Leiharbeitnehmer dürfen in der Regel maximal 6 Monate bei demselben Entleiher beschäftigt sein; die tatsächliche durchschnittliche Verweildauer bei demselben Entleiher betrug allerdings nur sieben Wochen. Abbildung 87 zeigt die vertraglichen Beziehungen zwischen Überlasser, Entleiher und Arbeitnehmer im Überblick.

## 3.1.2 Personalauswahl

### 3.1.2.1 Allgemeine Gütekriterien für Auswahlmethoden

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

- die Stellen haben unterschiedliche Anforderungen,
- diese Anforderungen sind in irgendeiner Weise messbar bzw. 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 Zufriedenheitsmaßfziffern.

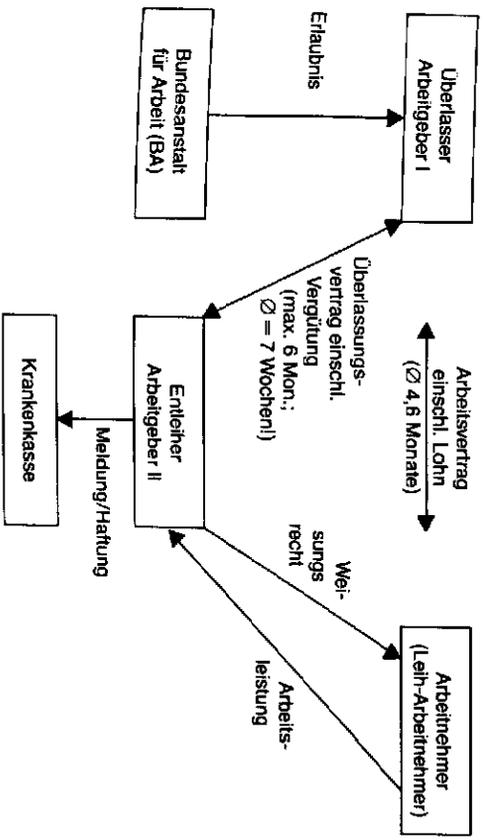


Abbildung 87 Die arbeitsrechtlichen Beziehungen zwischen Arbeitnehmer, Überlasser und Entleiher

Auswahlmethoden stellen also Meßinstrumente dar, um den geeignetsten Bewerber herauszufinden. Die Güte dieser Meßinstrumente wird mit Hilfe der folgenden Gütekriterien gekennzeichnet:

#### Validität (Gültigkeit)

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

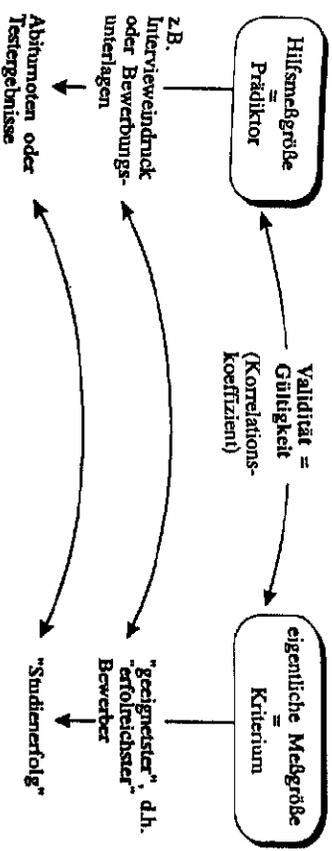


Abbildung 88 Das Gütemaß Validität (Gültigkeit)

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 mehrere Arten von Validität; z. B.:

Prädiktive Validität

Hier liegt eine **Längsschnittuntersuchung** zugrunde. 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 können z. B. sein: die Schnelligkeit und Anzahl der Beförderungen der Bewerber, die Einkommensentwicklung und Teilungen durch die Vorgesetzten usw. Die Korrelation zwischen Prädiktor und Kriterium, in unserem Beispiel also zwischen Test und beispielsweise Beurteilung durch die Vorgesetzten, ist eine Maßzahl 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 festgelegt werden soll – am meisten angewendet. Die Korrelation zwischen Prädiktor und Kriterium wird ermittelt, indem man bei den Prädiktor- und Kriteriumsmessungen jeweils dieselben Personen (Stichproben) heranzieht, sondern vergleichbare Gruppen. Werden z. B. in einem Unternehmen ein bestimmter Bewerber ausleset 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 ber sich später in dem Unternehmen als besonders erfolgreich erwiesen hätten, die bei dem Bewerbungsverfahren ausgeschlossen 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. Studienertolg) validiert, sondern an einzelnen Elementen dieses Kriteriums (z. B. Note der Diplomarbeit, Zwischenprüfungsergebnisse, Studiendauer, Abschluß-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.

Die in der Fachliteratur mitgeteilten Korrelationen zwischen Auswahlergebnissen (z. B. Einschätzungen nach Vorstellungsgesprächen, aufgrund von Einstellungstests etc.) und Bewährungskriterien (z. B. Leistungsbewertung, Karriereentwicklung etc.) variieren beträchtlich. Bei 50 von GAUGLER u. a. (1987) untersuchten Assessment Center-Studien variierten die Validitätskoeffizienten z. B. zwischen -0,25 und +0,78 mit einem Mittelwert von +0,37.

Ein Problem aller Validitätsüberprüfungen von Personalauswahlverfahren besteht u. a. darin, daß man in der Regel nicht weiß, wie sich die im Auswahlverfahren schlecht Eingestuftten und damit nicht in das Unternehmen Angenommenen tatsächlich im Beruf bewährt hätten. Wie in Abbildung 89 veranschaulicht wird, fehlen in der Regel die Bewährungsdaten der Abgelehnten (schräffelter Bereich; SCHREIBER, 1989).

In Anbetracht dieser Tatsache und der relativ schwachen einfachen und multiplen Korrelationen zwischen den Ergebnissen einzelner oder mehrerer Aus-

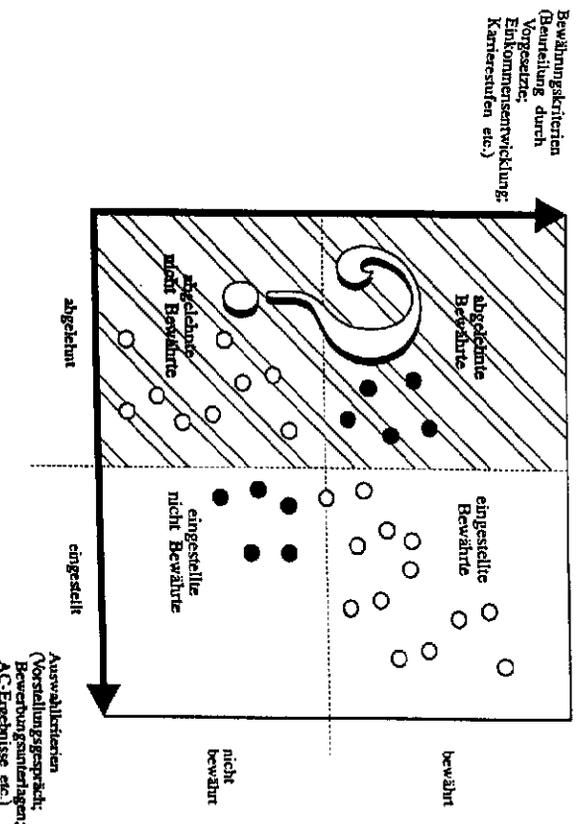


Abbildung 89 Das allgemeine Problem der Validität von Personalauswahlverfahren: Fehlende Bewährungsinformationen über die abgelehnten Bewerber

wahlkriterien und Bewährungskriterien ist Vorsicht bei der Anwendung und Interpretation von Personalauswahlverfahren geboten (vgl. PULLIG, 1990b)!

**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.

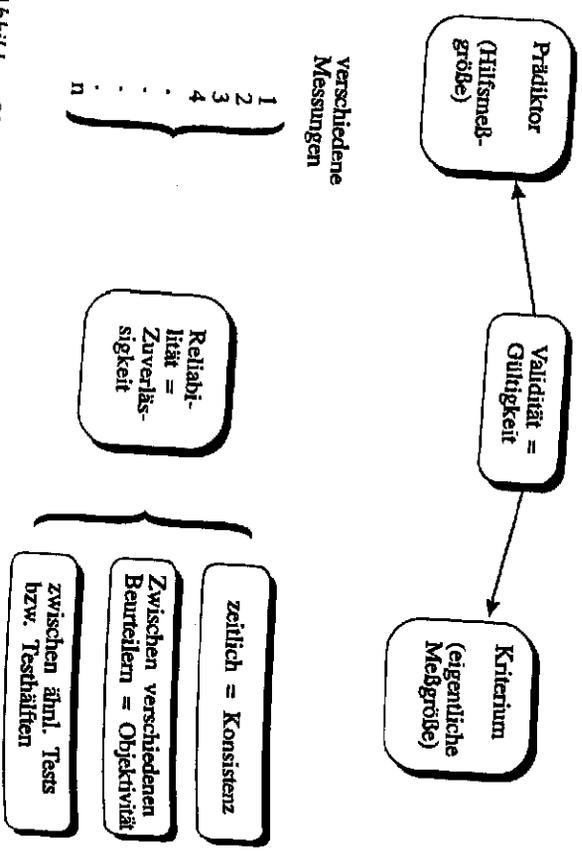


Abbildung 90 Das Gütemaß Zuverlässigkeit (Konsistenz, Objektivität, Reliabilität)

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.

**3.1.2.2 In der Praxis häufig angewendete Personalauswahlmethoden**

Die Antworten von 86 meist größeren Unternehmen auf eine schriftliche Befragung (MARTIN, 1989) ergaben die in nachfolgender Abbildung 91 dargestellten Häufigkeiten der Anwendung verschiedener Personalauswahlmethoden:

| Methoden                                  | Personengruppe | Höhere Führungsebene | Untere Führungsebene | Mitarbeiter ohne Führungsfunktion |
|---|----------------|----------------------|----------------------|-----------------------------------|
| Auswertung schriftl. Bewerbungsunterlagen |                | 99%                  | 97%                  | 91%                               |
| Auswahlinterview                          |                | 95%                  | 97%                  | 80%                               |
| a) fachlicher Bereich                     |                | 94%                  | 91%                  | 77%                               |
| b) personlicher Bereich                   |                |                      |                      |                                   |
| Fragebogen (FB)                           |                | 16%                  | 13%                  | 10%                               |
| a) biographischer FB                      |                | 39%                  | 44%                  | 45%                               |
| b) sonstiger standardisierter FB          |                |                      |                      |                                   |
| Standardisierte psychologische Tests      |                |                      |                      |                                   |
| a) Persönlichkeitstest                    |                | 5%                   | 4%                   | 0%                                |
| b) Fähigkeitstest                         |                | 2%                   | 7%                   | 5%                                |
| c) Motivationstest                        |                | 5%                   | 7%                   | 2%                                |
| Assessment-Center-Verfahren               |                | 17%                  | 19%                  | 6%                                |
| Probearbeit                               |                | 92%                  | 99%                  | 96%                               |
| Graphologisches Gutachten                 |                | 8%                   | 2%                   | 1%                                |
| Nachfrage bei früheren Arbeitgebern       |                | 37%                  | 33%                  | 17%                               |
| Referenzen                                |                | 43%                  | 32%                  | 10%                               |
| Arbeitsproben                             |                | 5%                   | 5%                   | 6%                                |
| Executive Search (Head Hunting)           |                | 15%                  | 1%                   | 0%                                |

Anmerkung: Die Frage lautete: Welche der folgenden Personalauswahl-Instrumente setzen Sie in eigener Regie bei der Bewerberauswahl ein (bitte nicht die von Personalberatern eingesetzten Methoden angeben)?

Abbildung 91 Der Einsatz von Methoden der Personalauswahl (relative Häufigkeiten; MARTIN, 1989)

**Bewerbungsunterlagen**

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

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

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 entfernte Vororte                           | 39<br>50               | 62<br>36                | +2<br>-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 Volksschulalter Oberschule oder älter | 12<br>53<br>35         | 4<br>33<br>63           | -3<br>-3<br>+3        |

Abbildung 92 Gewichtung von Antworten in einem Bewerbungsformular (ANASTASI, 1973, S. 124)

Einige Unternehmen senden den Bewerbern *Bewerbungsformulare* zu (vgl. Anhang 12). 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 (vgl. das Beispiel in Abh. 92). 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 (vgl. auch STEHLE, 1990).

#### Interview (Vorstellungsgespräch)

Das Gespräch zwischen Bewerber und Firmenvertreter 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 sollten, 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 (vgl. FRIEDRICHS, 1981). 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 *Verhaltensprobe*: Stimme, Sprachgebrauch, allgemeines Erscheinungsbild, Nervosität, Ausgeglichenheit usw., eben einen „ersten Eindruck“.
- *biographische Daten*: Die Lebensgeschichte liefert weitere Hinweise für die evtl. Eignung des Bewerbers. Kriterien sind hier z. B. „Gradlinigkeit“ oder Nachvollziehbarkeit bestimmter „Sprünge“ oder „Kurskorrekturen“ (HOLLMANN/REITZIG, 1990) (vgl. hierzu den folgenden Abschnitt 3.1.3f).
- *Fachwissen*: Fachliche Fragen sollen Aufschluß über die fachliche Eignung des Kandidaten geben.

Über die Zuverlässigkeit und Gültigkeit des Interviewverfahrens werden — wie bei den anderen Personalauswahlverfahren auch — erwartungsgemäß sehr unterschiedliche Ergebnisse mitgeteilt (vgl. z. B. SARGES, 1990). Dies dürfte u. a. daran liegen, daß

- die Interviewer unterschiedlich fähig sind, von dem Bewerber hinreichend zutreffende Informationen zu erhalten (vgl. hierzu die Literatur zur Interviewtechnik, z. B. GÜTTAHR, 1985)
- die Anforderungen der zu besetzenden Stellen i. d. R. nicht eindeutig operational beschreibbar und außerdem im Zeitablauf veränderlich sind
- unterschiedliche und teilweise selbst wieder Meßfehlern unterliegende Befragungs-Erfolgskriterien benutzt werden (z. B. Beurteilungen durch den Vorgesetzten; Gehaltssteigerungen oder Karriere sprünge innerhalb eines Zeitraums), um die Güte und Zuverlässigkeit des Auswahlinstrumentes Interview zu überprüfen.

#### Tests

Nach den zu testenden Eigenschaften unterscheidet man in

- *Intelligenz*-,
- *Fertigkeiten*-,

- **Leistungs- und**
- **Persönlichkeits tests.**

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

|                                   |  |    |    |           |    |           |    |    |    |    |           |
|-----------------------------------|--|----|----|-----------|----|-----------|----|----|----|----|-----------|
| <b>Intelligenzarten</b>           | <b>Beispiele aus Tests</b>   |    |    |           |    |           |    |    |    |    |           |
| <b>Rechenfähigkeit</b>            | „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?“ <b>26</b>  |    |    |           |    |           |    |    |    |    |           |
| <b>quantitatives Denken</b>       | Setzen Sie die fehlenden Zahlen ein<br><table border="1"> <tr> <td>16</td> <td>15</td> <td>17</td> <td>14</td> <td><b>18</b></td> </tr> <tr> <td>32</td> <td>33</td> <td>31</td> <td>34</td> <td><b>30</b></td> </tr> </table>                         | 16 | 15 | 17        | 14 | <b>18</b> | 32 | 33 | 31 | 34 | <b>30</b> |
| 16                                | 15   | 17 | 14 | <b>18</b> |    |           |    |    |    |    |           |
| 32                                | 33   | 31 | 34 | <b>30</b> |    |           |    |    |    |    |           |
| <b>Wahrnehmungsschnelligkeit:</b> | „Mache ein Kreuz auf die Mittellinie, wenn die Zahlen- oder Wortpaare genau gleich sind.“<br>66273894 — 66273984<br>527384578 — <b>Y</b> 527384578.<br>Neue Züricher Zeitung — <b>X</b> Neue Züricher Zeitung<br>Baden-Württemberg — Baden-Württemberg |    |    |           |    |           |    |    |    |    |           |
| <b>Räumliches Sehen</b>           | <p>Bei jeder Aufgabe soll die Figur angekreuzt werden, die entsteht, wenn man die beiden Teile im ersten Feld zusammensetzt.</p>   |    |    |           |    |           |    |    |    |    |           |

Abbildung 93 Aufgaben zur Messung verschiedener Intelligenzarten

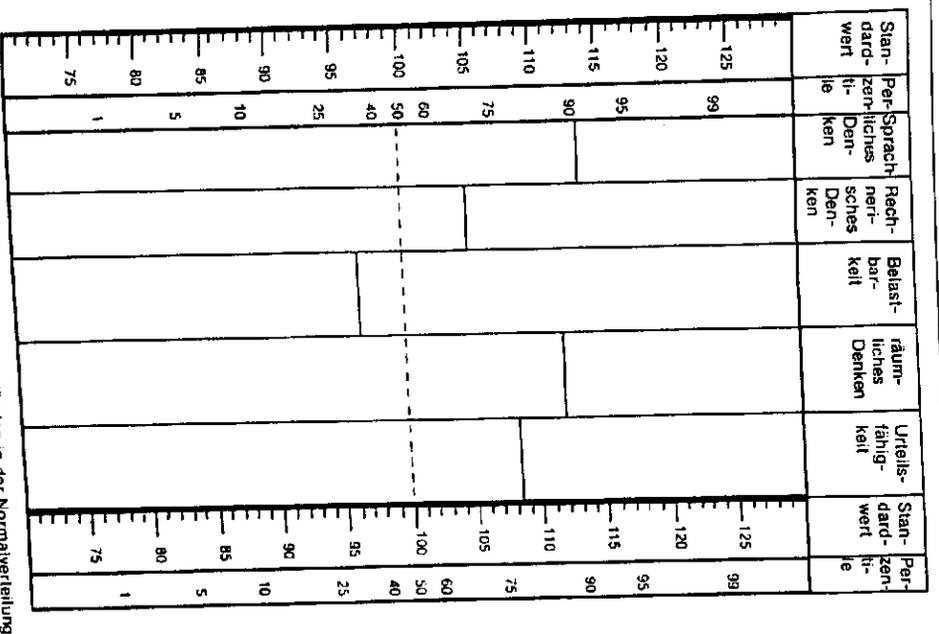


Abbildung 94 Darstellung von Testergebnissen mit Hilfe von Standardwerten und Perzentilen

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

**Beispiele:**

Der **Drahtlegetest**, bei dem aus einem Stück Draht bestimmte vorgegebene Figuren zu bilden 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 ei-

ner vorgegebenen Zeit einen Postkorb voller Notizen, Akten, Briefe, Tabellen usw., wie er es bei dem Eingangskorb 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.

**Persönlichkeitstests** versuchen Aufschluß über Eigenschaften, Einstellungen, den Charakter der jeweiligen Testperson zu geben. 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.

Zu den Merkmalen, die bei Personalauswahlverfahren von besonderem Interesse sind, gehören z. B. auch „Leistungsmotivation“, „Führungsfähigkeit“ und „Belastbarkeit“ (vgl. auch die im folgenden Abschnitt genannten Beobachtungskriterien bei den sog. Assessment Centers).

**Gruppenauswahlmethoden (Assessment-Center; situative Verfahren)**

Hierbei werden nicht einzelne Bewerber, sondern Bewerbergruppen (oft sind es mehrere Gruppen mit jeweils 5–7 Teilnehmern) über ein bis mehrere Tage von mehreren geschulten Beobachtern des Unternehmens hinsichtlich der Bewältigung verschiedener vorgegebener Aufgaben begutachtet.

Die ursprünglich für die Auswahl von Offizieren in den dreißiger Jahren von RIEFFERT entwickelte Methode hat seit 1956, insbesondere in den letzten Jahren, starke Verbreitung in Wirtschaftsunternehmen gefunden. In der Befragung von MARTIN (1989) gaben 30% aller befragten Unternehmen und 70% der Großunternehmen mit mehr als 10 000 Mitarbeitern an, die Assessment-Center-Methode einzusetzen. Allerdings dient sie nicht nur der Auswahl neuer Mitarbeiter, sondern — sogar überwiegend — der Beurteilung von Förderung schon vorhandener Mitarbeiter.

Abbildung 95 gibt eine Übersicht über häufig bei AC beobachtete Verhaltensmerkmale (JESERICH, 1987).

Übliche Bausteine eines ACs sind (SARGES, 1990; KRÜGER-BASENER, 1992)

- Fähigkeits-, Leistungs- und Persönlichkeitstests,
- Fallstudien
- Aufgabensimulationen wie z. B. das Bearbeiten eines Eingangspostkorbs
- Vorträge und Präsentationen
- Gruppendiskussionen mit und ohne Rollenvorgaben

|   |
|---|
| <p>1. STEUERUNG SOZIALER PROZESSE</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1.1 Sensibilität</li> <li>1.2 Kontakte</li> <li>1.3 Kooperation</li> <li>1.4 Integration</li> <li>1.5 Information</li> <li>1.6 Selbstkontrolle</li> </ul> <p>2. SYSTEMATISCHES DENKEN UND HANDELN</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>2.1 Abstraktes und analytisches Denken</li> <li>2.2 Kombinatorisches Denken</li> <li>2.3 Persönliche Arbeitsorganisation</li> <li>2.4 Entscheidung</li> <li>2.5 Planung/Kontrolle</li> </ul> <p>3. AKTIVITÄT</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>3.1 Führungsantrieb/-motivation</li> <li>3.2 Arbeitsantrieb/-motivation</li> <li>3.3 Selbstständigkeit</li> <li>3.4 Durchsetzung</li> </ul> <p>4. AUSDRUCK</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>4.1 Mündliche und schriftliche Formulierung</li> <li>4.2 Flexibilität</li> <li>4.3 Überzeugung</li> </ul> |
|---|

Abbildung 95 Anforderungs-/Verhaltensmerkmale bei AC (JESERICH, 1987)

- Gruppenaufgaben mit Wettbewerbs- und/oder Kooperationscharakter
  - Rollenspiele (z. B. Verkäufer — Kunde)
  - Einzel- und Gruppeninterviews.
- Im Anhang 14 findet sich ein Beispiel für den Ablauf eines zweitägigen ACs (Umlever).

**3.1.2.3 Biographieforschung**

Das aufgabenorientierte Personalmanagement könnte sich bei Personalauswahlentscheidungen an den Ansätzen der Biographieforschung orientieren. Trotz unterschiedlicher Methoden und Grundüberzeugungen kommen alle Ansätze zu folgenden Übereinstimmungen (SCHLÖMER, 1991; WIESE, 1991; LAUENSTEIN, 1985; BÖHLER, 1959; VOGES, 1987; BROCHER, 1985; SHEEHY, 1976; ERIKSON, 1988; STEINER, 1980; LIEVEGOED, 1979; ROSENMAYR, 1978).

- Der menschliche Lebenslauf kann in zeitliche Phasen eingeteilt werden, die zwar individuell variabel aber annähernd bestimmt werden können (z. B. ein 7-Jahres-Rhythmus).

- Jede dieser Lebensphasen besitzt spezielle Charakteristika.
- Insbesondere die Übergänge zwischen den Phasen sind durch Krisen gekennzeichnet.
- Die Meisterung der Krisen geschieht sehr individuell.

Die meist positiv gewertete „Gradlinigkeit des Lebenslaufes“ in Gestalt eines Ausbildungs- und Berufsweges ohne Umwege und Unterbrechungen, müßte z. B. aus Sicht der Biographieforschung differenziert betrachtet werden. Neue Versuche, „Sprünge“ und gefühlsgetragene Entscheidungen im Alter zwischen 21 und ca. 28 Jahren erfordern jeweils andere Interpretationen und damit verbundene Bewährungsprognosen als wenn sie in einem späteren Lebensabschnitt auftauchen.

Die sich weiter verbreitenden standardisierten, computerunterstützten Lebenslaufanalysen und biographischen Fragebögen können das Typisch-Individuelle jeder Biographie gerade nicht erfassen. Auch die üblichen stichwortartigen Lebensläufe oder Bewerberdatenhögen könnten z. B. durch ausführlichere Lebensbeschreibungen ergänzt werden, in denen der Bewerber in seinen Augen entscheidende Begebenheiten darstellt und selbst interpretiert.

### 3.1.3 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 Erstbewerbem 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)*, so-

weit 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.

### 3.2 Interne Personalentwicklung

#### 3.2.1 Begriffs- und Situationsbeschreibung

Unter *Personalentwicklung* verstehe ich alle Entscheidungen und Maßnahmen zur *Deckung* des quantitativen und qualitativen Personalbedarfs durch *Änderungsprozesse* — insbesondere Lernprozesse — bei den Mitarbeitern selbst.

In der Praxis zielen diese Veränderungsprozesse im wesentlichen auf eine bessere Funktionsfähigkeit der Mitarbeiter im Sinne der Unternehmensziele, allerdings unter tendenziell zunehmender Beachtung persönlicher Entwicklungsbestrebungen. Da in den seltensten Fällen Unternehmensziele und persönliche Ziele genau deckungsgleich sein dürften, wie die Lebenserfahrung lehrt, handelt es sich hier um einen etwas einseitig-verkürzten Entwicklungsbegriff (vgl. z. B. HOHNER/HOFF, 1992).

Ich unterscheide folgende wesentlichen Gestaltungsbereiche der Personalentwicklung:

- die berufliche Erstausbildung
- die betriebliche Weiterbildung und
- gezielte Versetzungs- und Beförderungsbzw. Karriereprogramme.

Allerdings gibt es viele unscharfe Übergänge zwischen diesen Bereichen. Beispielsweise verschwimmen — auch betrieblich-organisatorisch — die Grenzen zwischen Erstausbildung und Weiterbildung.

#### 3.2.2 Berufliche Erstausbildung im dualen System

Wichtige gesetzliche Grundlagen sind

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

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. Zunehmende Bedeutung gewinnen darüberhinaus überbetriebliche Berufsausbildungseinrichtungen.

Jugendliche unter 18 Jahren dürfen nur in den 377 (1991) 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 einheitliche Gliederung für die Vermittlung dieser Inhalte;
- **Prüfungsmodalitäten**.

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

### 3.2.3 Betriebliche Weiterbildung

#### 3.2.3.1 Einige Entwicklungstrends

Vielältige Weiterbildungs- bzw. Weiterqualifizierungsmaßnahmen als innovative Impulsgeber und als Anpassung an u. a. veränderte Technologien, Erkenntnisse, Überzeugungen, gesellschaftliche Rahmenbedingungen sind heute für viele Organisationen eine Selbstverständlichkeit. Große Unternehmen haben in der Regel eigene Aus- und Weiterbildungsabteilungen und besondere Stellenzeichnungen. Einige Unternehmen organisieren ihre Personalentwicklungsaktivitäten als „Profit-Center“, d. h. als organisatorische Einheit, die ihre Leistungen verkaufen muß. Zu den „Weiterbildungsgeseminaren“ als mittlerweile schon traditionelle Standardform sind andere Organisationsformen der Weiterbildung hinzuzurechnen, die sich vor allem an einem möglichst konkreten beschreibbaren Weiterbildungsbedarf orientieren (vgl. Abschn. 3.2.3.2). Dazu gehören z. B. die Moderation von eintägigen workshops, längerfristige Organisationsentwicklungsberatungen und gezielte Unterstützung bei konkreten Projekten etc. (vgl. PULLIG, 1991b).

Als generelles Bildungsideal wird in Fachliteratur und Praxis häufig die sog. *„ganzheitliche Qualifizierung“* formuliert. Vereinfachend und kurz zusammengefaßt will man damit ausdrücken, daß die Mitarbeiter neben der

**Fachkompetenz** (im Sinne theoretischer und praktischer Beherrschung des eigenen Arbeitsfeldes) auch **Methodenkompetenz** (z. B. im Sinne von allgemeinen Problemlösetechniken) und **Sozialkompetenz** (z. B. im Sinne von Kooperationsfähigkeit) entwickeln.

Abbildung 96 zeigt die Themenschwerpunkte des Weiterbildungsangebots von 105 größeren Unternehmen.

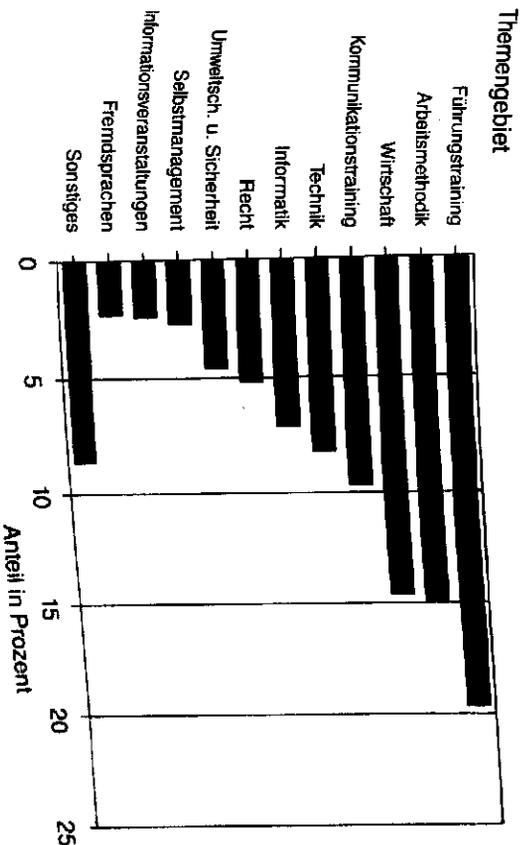


Abbildung 96 Themenschwerpunkte des Weiterbildungsangebotes bei 105 größeren deutschen Unternehmen (PULLIG, 1991b)

#### 3.2.3.2 Die Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs

Bei der Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs treten ähnliche Fragen auf wie bei der Ermittlung des Bedarfs nach anderen Gütern und Dienstleistungen. Jedenfalls dürfte die einfache Vorstellung, es lasse sich ein über eine gewisse Zeit (z. B. 1 Jahr) stabiler Bedarf als vielfältiger vorhanden ertragen oder sonstige erheben, nicht der Dynamik und Verbundenheit vielfältiger Einflußfaktoren entsprechen. Der Bedarf nach neuen Produkten wird — wie schon die Alltagserfahrung lehrt — z. B. durch Werbung wenn nicht geschaffen so doch stimuliert. Auch der Bedarf an bestimmten Weiterbildungsinhalten wie z. B. „neurologisches Programmier“, „kreative Techniken“ etc. kann nicht einfach als existent und formulierbar vorausgesetzt werden. Probleme sind erst identifizierbar, wenn bessere Alternativen vorstellbar sind.

Die Anlässe bzw. Quellen für die Entstehung von Weiterbildungsbedarf systematisiert die folgende Abbildung 97.

| Weiterbildungsbedarfsquelle   | Beispiele  |
|---|--|
| 1. Gesetzesänderungen   | Bildungsurlaubsgesetz; Jugendarbeitsgesetz; Betriebszeitgesetz   |
| 2. Unternehmens-Philosophie/ Unternehmensgrundsätze   | Stellenwert des „Faktors Arbeit“ im Unternehmen; Qualitätsnormen; Führungsgrundsätze   |
| 3. a) konkrete Unternehmenspläne<br>b) konkrete Bereichs-/ Abteilungspläne  | Investitionsprogramm; Organisations-(Aufbau-/Ablauf)/Änderungen; Produktprogramm; Umsatzziele ...<br>Abteilungsziele; Integration neuer Mitarbeiter ...  |
| 4. Aktuelle Soll-Ist-Abweichungen<br>a) bezogen auf technische Sachverhalte<br>b) bezogen auf organisatorische Sachverhalte | neue Verfahren, Maschinen ...<br>Terminverzögerungen; zu hohe Kosten der organisatorischen Abläufe; ungleichgewichtige Kapazitätsauslastungen; Über-/Unterforderungen von einzelnen Mitarbeitergruppen         |
| c) bezogen auf zwischenmenschliches Verhalten<br>d) bezogen auf individuelles Verhalten                                     | Konflikte Innerhalb und zwischen Gruppen; Beziehungen zwischen Vorgesetzten und Untergebenen usw.<br>Unzufriedenheit; Qualität; Quantität und Zeit der Leistung; Streß; Unfälle; Absentismus; Fluktuation usw. |
| 5. Expertenmeinung  | Diagnosen bzw. Beobachtungen bzw. Vermutungen der Weiterbildungsabteilungen, der Vorgesetzten, externer Experten, insbes. zur Notwendigkeit zukünftiger Weiterbildungsaktivitäten                              |
| 6. Individuell geäußelter Weiterbildungsbedarf  | beim einzelnen Mitarbeiter mündlich oder schriftlich erhobener Weiterbildungsbedarf  |

Abbildung 97 Anlässe bzw. Quellen für Weiterbildungsbedarf

Wichtiges Instrument ist hier das Mitarbeiterbeurteilungs- oder Fördergespräch (vgl. Abschn. II, 4.1.1.1), in dessen Verlauf auch die erforderlichen Qualifizierungsmaßnahmen erörtert werden. Größere Unternehmen benennen manchmal Weiterbildungsbeauftragte in den Abteilungen oder Unternehmensbereichen, die den dort erkennbaren Weiterbildungsbedarf mit den zentralen Weiterbildungsabteilungen abstimmen. In anderen Unternehmen bestehen zu diesem Zweck funktionsbezogene Fortbildungsausschüsse (z.B. für Marketing/Vertrieb; Technik usw.). Auch schriftliche Befragungen der Mitarbeiter nach deren Weiterbildungsbedarf werden durchgeführt (PULLIG, 1991b).

### 3.2.3 Weiterbildungserfolgskontrolle

Eine Erhebung bei 64 größeren Unternehmen in Deutschland im Jahre 1987 (PULLIG, 1987) ergab die in Abbildung 98 dargestellten Häufigkeiten praktizierter Weiterbildungserfolgskontrollen.

Motivations-/Erwartungs-Erfolgs-Kontrollen setzen an den Motiven und Erwartungen der Teilnehmer (Adressanten) einer Weiterbildungsmaßnahme an. Sie ermitteln deren subjektive Einschätzungen z.B. bezüglich der Nützlichkeit der Inhalte, der Zufriedenheit mit organisatorischen Rahmenbedingungen, der Kompetenz der Referenten usw. (vgl. Anhang 15).

Lernziel-/verhaltensbezogene Erfolgskontrollen orientieren sich an vorher festgelegten Lern- bzw. Verhaltenszielen (z.B. bestimmte Fragen richtig beantwortet können, oder ein Verkaufsgespräch nach den vorher eingeübten Regeln führen können) und überprüfen die Übereinstimmung zwischen den Zielen und dem Verhalten noch während der oder unmittelbar im Anschluß an die Weiterbildungsmaßnahme.

Transfer-/Anwendungs-Erfolgskontrollen gelten als die aussagekräftigsten Erfolgskontrollen. Sie versuchen zu ermitteln, in welchem Ausmaß die Qualifizierungsmaßnahme sich in der Realsituation der Organisation tatsächlich positiv ausgewirkt hat.

Als Maßnahme der Erfolgssicherung bestehen eine Reihe von Unternehmen auf gezielter Vor- und Nachbereitung von Weiterbildungsmaßnahmen, indem z.B. der Vorgesetzte vor der Weiterbildungsmaßnahme seine Erwartungen verdeutlicht und danach konkret mit dem Mitarbeiter verhandelbar, wie die bei der Weiterbildungsmaßnahme empfangenen Anregungen konkret in die Praxis umgesetzt werden können.

### 3.2.4 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 (LAWLER III, 1977, S. 59).

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

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

| I Motivations-Erwartungs-Erfolgskontrollen   | Anzahl Nennungen | II Lernziel-verhaltensbezogene Erfolgskontrollen   | Anzahl Nennungen | III Transfer-/Anwendungs-Erfolgskontrollen   | Anzahl Nennungen |
|--|------------------|--|------------------|--|------------------|
| Fragebogenauswertung (Seminar-Beurteilungsbögen) nach der Veranstaltung (vgl. Anhang 14) | 25               | Lernkontrollen, z. B. Tests oder Einzelarbeiten während des Seminars oder unmittelbar im Anschluß an das Seminar | 6                | Gelegentliche bzw. regelmäßige mündliche oder schriftliche Befragung der <u>Vorgesetzten</u> durch die Veranstalter eine Zeitlang, z. B. 6 Monate, nach der Veranstaltung  | 25               |
| Mündliche Beurteilung durch die Teilnehmer (Einzel- und/oder Gruppen-Feedback-Runden)    | 10               |  |                  | Gelegentliche bzw. regelmäßige Befragung der <u>Teilnehmer</u> durch die Veranstalter eine Zeitlang nach der Veranstaltung, z. B. nach 2-4 Monaten, i. d. R. stichprobenweise, auch gruppenweise in Form von workshops | 13               |
| Beurteilung von Pilotveranstaltungen/Probseminaren durch Führungskräfte                  | 2                |  |                  | Statistische Auswertung von Leistungskennzahlen, z. B. Entwicklung der Beurteilungskriterien   | 6                |
| Seminarprotokolle der Teilnehmer   | 1                |  |                  | Gespräche der Teilnehmer mit den Vorgesetzten  | 5                |
|  |                  |  |                  | Umsetzung von in der Veranstaltung erarbeiteten Maßnahmenplänen bzw. Transfervereinbarungen  | 5                |
|  |                  | Veränderung von Produktivitätskennzahlen   | 1                | 1  |                  |
|  |                  | Vorher-/Nachher-Analysen in bestimmten Organisationsbereichen  | 1                | 1  |                  |
|  |                  | Ausmaß, in welchem Kandidaten für offene Stellen zur Verfügung stehen  | 1                | 1  |                  |
| <b>Insgesamt</b>   | <b>38</b>        |  | <b>6</b>         |  | <b>57</b>        |

Abbildung 98 Praktizierte Weiterbildungserfolgskontrollen bei 64 größeren deutschen Unternehmen (PULLIG, 1987)

### 3.2.4.1 Nachfolgepläne

Der Nachfolgeplan ist ein spezieller Stellenbesetzungsplan, auf dem neben der Bezeichnung der Position/Stelle, dem Namen des derzeitigen Stellentinhabers und dem vorgesehenen Zeitpunkt für eine notwendige Nachfolge ein oder mehrere mögliche Nachfolger eingezeichnet werden. Ein Beispiel für einen Nachfolgeplan zeigt die folgende Abbildung 99.

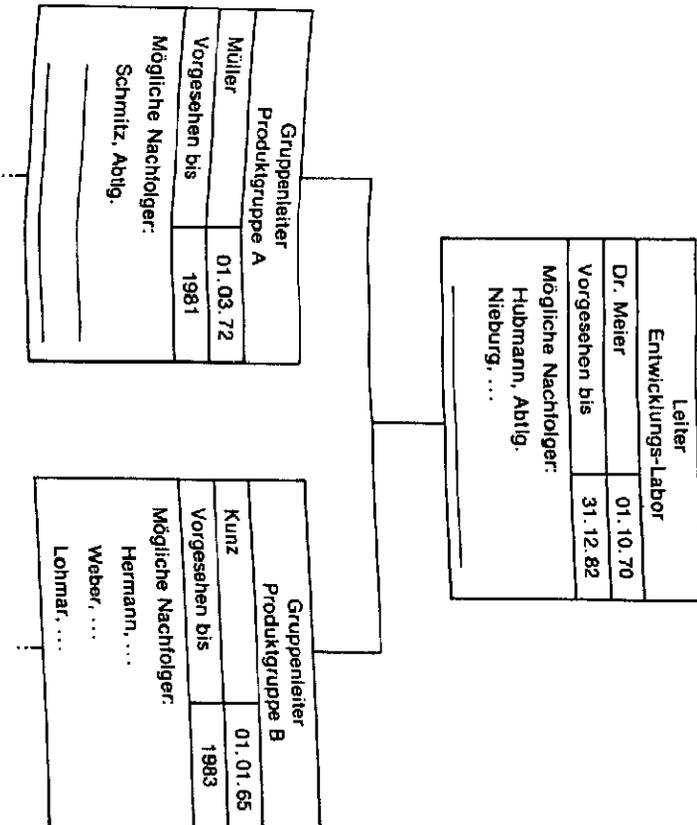


Abbildung 99 Beispiel eines Nachfolgeplans

### 3.2.4.2 Laufbahnpläne

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.

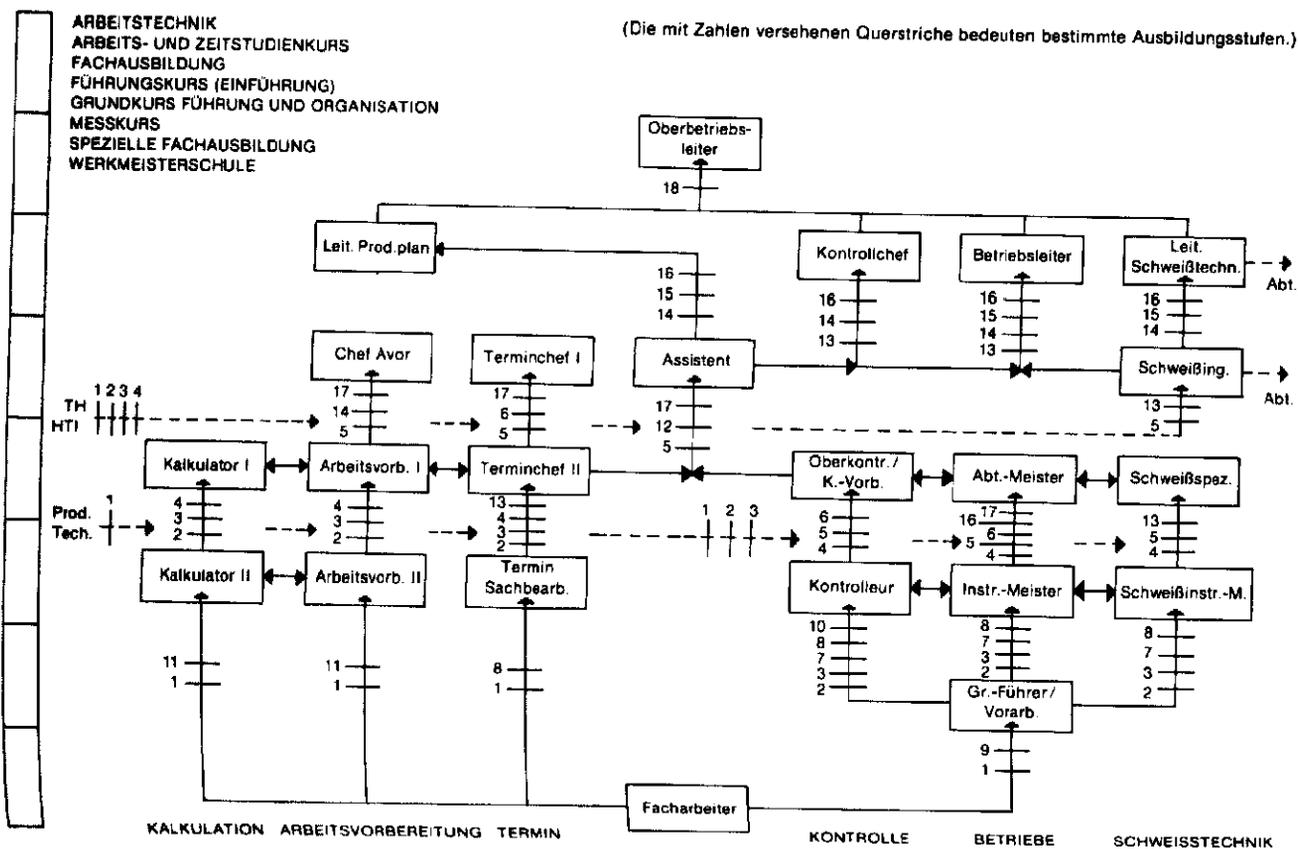


Abbildung 100 Beispiel eines Laufbahnmodells (GRESSBACH, 1974)

### 3.2.4.3 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 Beispiel links stammt aus einem großen Schweizer Unternehmen.

#### 4 Personalfreisetzung

##### 4.1 Personalwirtschaftliche Maßnahmen bei Personalüberhang

Ist der geplante Nettopersonalbedarf kleiner als der voraussichtliche tatsächliche qualitative und/oder quantitative Personalbestand, ergibt sich die Notwendigkeit Personal „freizusetzen“ bzw. „abzubauen“ (Personalabbauplanung). Dabei stehen den Unternehmen mehrere personalpolitische Instrumente zur Verfügung, wie aus den folgenden Abbildungen 101 und 102 hervorgeht:

- I. **Sofortmaßnahmen**
  1. Personalhöchstgrenzen
  2. Abbau von Überstunden
  3. Beendigung von Arbeitnehmerüberlassungsverträgen
- II. **Vorbeugende Maßnahmen zur Vermeidung von Entlassungen**
  1. Urlaubsverfehlung
  2. Kurzarbeit
  3. Einstellungsstopp; begleitende Maßnahmen: interne Versetzungen
- III. **Maßnahmen zur Durchführung betriebsnotwendiger Entlassungen**
  1. Personalbestandsanalyse: welche Arbeitnehmer kommen für eine Entlassung in Betracht bzw. welche sind aus rechtlichen, sozialen oder betrieblichen Gründen unkündbar?
  2. Vorzeitige Pensionierungen
  3. Normalkündigung bei nicht schutzbedürftigen Arbeitnehmern
  4. Kündigung mit Übergangstiteln nach Sozialplan

Abbildung 101 Maßnahmen bei Personalüberhang (Personalfreisetzungsplanung); (Arbeitsring der Arbeitgeberverbände der Deutschen Chemischen Industrie e.V. (Hrsg.), 1975, S. 135)

- 1. Abbau von Überstunden bei unvermindertem Personalstand
- 2. Einstellungssperre
- 3. Ausnutzung der natürlichen Fluktuation
- 4. Verzicht auf vorübergehende Aushilfen
- 5. Resturlaub
- 6. Kurzarbeit
- 7. Vorzeitige Pensionierung
- 8. Nichtverlängerung befristeter Arbeitsverträge
- 9. Innerbetriebliche Versetzungen
- 10. Abfindung für freiwillige Kündigungen

- 11. Förderung der innerbetrieblichen Weiterbildung
- 12. Kündigungen
- 13. Änderungskündigungen
- 14. Verzicht auf Lehrlingsausbildung
- 15. verstärkte Mitarbeit bei verringertem Personalstand

Abbildung 102 Durchschnittliche zeitliche Abfolge der Maßnahmen bei 84 Unternehmen mit Nachfragerückgang (SCHOLL/BLUMSCHEIN, 1979)

##### 4.2 Schutzvorschriften bei Personalfreisetzung

Im deutschen System der sozialen Marktwirtschaft werden bestehende Arbeitsverhältnisse von vielen Vorschriften in ca. 30 verschiedenen Gesetzen und darüber hinaus von Tarifverträgen und Betriebsvereinbarungen geschützt (Bekker, 1988). Personalfreisetzungen sind also nur im Rahmen dieser Vorschriften und Vereinbarungen möglich.

Von zentraler Bedeutung sind das Kündigungsschutzgesetz (KSchG) und Teile des Betriebsverfassungsgesetzes (BetrVG).

§ 1 KSchG bestimmt:

Abs. I: Nach 6 Monaten Betriebszugehörigkeit ist eine „sozial ungerechtfertigte Kündigung“ rechtsunwirksam.

Abs. II: Sozial ungerechtfertigt ist die Kündigung, wenn sie – nicht im Verhalten oder der Person des Arbeitnehmers begründet ist oder

- wenn nicht dringende betriebliche Gründe einer Weiterbeschäftigung entgegenstehen oder
- wenn der Betriebsrat gemäß § 102 BetrVG der Kündigung widersprochen hat

a) weil die Kündigung gegen die Auswahlrichtlinien gem. § 95 BetrVG verstößt oder  
b) weil der Arbeitnehmer an einem anderen Arbeitsplatz – auch nach zumutbaren Umschulungs- oder Fortbildungsmaßnahmen oder bei geänderten Arbeitsbedingungen, denen der Arbeitnehmer zugestimmt hat – weiterbeschäftigt werden kann.

Abs. III: Sozial ungerechtfertigt ist die Kündigung auch, wenn der Arbeitgeber bei der Auswahl des Arbeitnehmers soziale Gesichtspunkte nicht ausreichend berücksichtigt hat.

Gemäß § 102 BetrVG ist der Betriebsrat vor jeder Kündigung zu hören, andernfalls ist sie unwirksam.

Nach § 92 BetrVG ist der Betriebsrat über die Personalplanung rechtzeitig und umfassend zu unterrichten. Der Arbeitgeber hat mit dem Betriebsrat über die erforderlichen Maßnahmen und über die Vermeidung von Härten zu beraten.

Gemäß § 99 BetrVG muß der Betriebsrat u. a. auch bei jeder Versetzung zustimmen. Er ist nach § 111 BetrVG über geplante Betriebsänderungen, die wesentliche Nachteile für die Belegschaft haben können, rechtzeitig und umfassend zu unterrichten.

Betriebsänderungen in diesem Sinne sind

- Einschränkung und Stilllegung des Betriebes oder wesentlicher Teile
- Verlegung des Betriebs oder von Betriebsstellen
- Zusammenschluß mit anderen Betrieben
- grundlegende Änderungen der Betriebsorganisation, des Betriebszwecks oder der Betriebsanlagen
- Einführung grundlegender neuer Arbeitsmethoden und Fertigungsverfahren.

§ 112 BetrVG (Sozialplan)

Ein eventueller Interessenausgleich zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat über geplante Betriebsänderungen sowie die „Einigung über den Ausgleich oder die Milderung der wirtschaftlichen Nachteile ...“ (Sozialplan) sind schriftlich niederzulegen.

§ 113 BetrVG (Nachteilsausgleich)

Wenn der Arbeitgeber vom Interessenausgleich ohne zwingenden Grund abweicht oder erst gar nicht mit dem Betriebsrat diesen versucht hat, können die entlassenen Arbeitnehmer Klage auf Abfindungen erheben (die Höhe der Abfindung für ältere Arbeitnehmer ist in § 10 Kündigungsschutzgesetz geregelt).

Kurzarbeit

Mit Kurzarbeit bezeichnet man die vorübergehende Herabsetzung der Arbeitszeit, um Entlassungen zu vermeiden. Das kurzarbeitende Unternehmen kann auf Antrag Kurzarbeitergeld von der Bundesanstalt für Arbeit beziehen, um den Lohnausfall weitgehend auszugleichen, wenn folgende Hauptvoraussetzungen erfüllt sind (Arbeitsförderungsgesetz; ArbZG):

- die Unterbeschäftigung ist nur vorübergehend,
- es besteht gesamtwirtschaftlich kein erheblicher Mangel an Arbeitskräften.

Massenentlassungen

Nach § 17 KüSchG besteht die Pflicht zur Anzeige beim Arbeitsamt bei sog. Massenentlassungen (anzeigepflichtige Entlassungen nach folgender Größenstaffel:

| bei Betrieben mit | beabsichtigte Entlassungen |
|-------------------|----------------------------|
| 20— 60            | 5                          |
| 60—500            | 10% oder >25               |
| > 500             | > 30                       |

Bei Mißachtung wird das Unternehmen unter Umständen zum Kostenersatz für Umschulungen etc. an das Arbeitsamt herangezogen.

**4.3 Empirische Daten zur Kündigungspraxis**

Eine empirische Untersuchung im Auftrag des Bundesministers für Arbeit und Soziales (1978) ergab folgende Zahlen zur Kündigungspraxis:

|   |
|---|
| 1,23 Mio Kündigungen durch die Arbeitgeber = 7,5 % der sozialversicherungs- |
| pflichtigen Beschäftigten   |
| 1,28 Mio Kündigungen durch die Arbeitnehmer                                 |
| 0,25 Mio Kündigungen durch Konkurrenz                                       |
| 0,15 Mio Kündigungen durch Aufhebungsverträge                               |
| 0,32 Mio Kündigungen durch Nichtverlängerung befristeter Arbeitsverträge    |
| 3,23 Mio Kündigungen insgesamt  |

Mit anderen Worten: Immerhin ca. 20% der in der privaten Wirtschaft Beschäftigten wechselten 1978 den Arbeitsplatz bzw. waren von Kündigungen betroffen.

Von den durch den Arbeitgeber ausgesprochenen Kündigungen wurden

- ca. ein Drittel mit dringenden betrieblichen Erfordernissen gem. § 1 Abs. 2 KüSchG und
- ein Fünftel mit langanhaltenden Erkrankungen bzw. häufigen krankheitsbedingten Fehlzeiten begründet.

In Kleinbetrieben war unentschuldigtes Fernbleiben vom Arbeitsplatz mit mehr als 20% ein häufiger Kündigungsgrund. Ähnliche Ergebnisse berichtet FALKE, 1983; vgl. Abb. 103.

In 8% der Fälle erhob der Betriebsrat Widerspruch gegen die Kündigung, in 7/8 der Fälle stimmte er ausdrücklich zu. 80% der befragten Arbeitsrichter

|   |    |
|---|----|
| ■ Rationalisierung .....                                  | 9  |
| ■ Arbeitsmangel .....                                     | 16 |
| ■ Sonstige betriebsbedingte Gründe .....                  | 32 |
| ■ Unentschuldigtes Fehlen .....                           | 23 |
| ■ Unpünktlichkeit .....                                   | 11 |
| ■ Krankheit .....   | 20 |
| ■ Fehlende Eignung .....                                  | 12 |
| ■ Alkoholmißbrauch .....                                  | 10 |
| ■ Arbeitsverweigerung .....                               | 8  |
| ■ Mangelhafte Leistung .....                              | 21 |
| ■ Abnehmende Leistung .....                               | 10 |
| ■ Sonstige personen- oder verhaltensbedingte Gründe ..... | 21 |

Abbildung 103 Kündigungsgründe aus Arbeitgeberseite in Prozent (Mehrfachnennungen), FAIKE, 1983

meinten allerdings, die Betriebsräte seien mit der Anfertigung ordnungsgemäßer Widersprüche überfordert. Gegen 8 % der Kündigungen wurde dementsprechend auch Klage vor dem Arbeitsgericht erhoben.

60 % davon endeten mit einem gerichtlichen Vergleich, nur 9 % der Kläger kehrten auf ihren alten Arbeitsplatz zurück. In nur 0,5 % der Fälle konnte der gekündigte Arbeitnehmer aufgrund eines förmlichen Widerspruchs des Betriebsrats gem. § 102 Abs. 5 und Klage des Arbeitnehmers gem. § 4 KÜSchG vorläufig während des laufenden Rechtsstreits weiterbeschäftigt werden.

- Zu den besonders geschützten Personengruppen gehören u. a.
- ältere Arbeitnehmer (vor allem durch Tarifverträge geschützt)
  - werdende Mütter/Wöchnerinnen (MuSchuG)
  - Schwerbehinderte (SchwbG)
  - Wehrdienstpflichtige (ArbPflSchG)
  - Betriebsräte, Jugendvertreter sowie der Wahlvorstand (BetrVG).

#### 4.4 Outplacement

Der Begriff ist Ende der sechziger Jahre in den USA entstanden und wird seit den achtziger Jahren auch in Deutschland diskutiert. Es handelt sich um — über rechtlich vorgeschriebene Maßnahmen hinausgehende — Erleichterungen bzw. Hilfen bei der Trennung eines Mitarbeiters vom Unternehmen mit dem Ziel, einen neuen Arbeitsplatz zu finden. Als Mittel dienen z. B. Beratungsgespräche und Seminare (МАУРНЮФЕР, 1989).

## 5 Personal-Controlling

### 5.1 Begriff, Aufgaben und Instrumente des Personal-Controlling

Das Personalmanagement in Unternehmen steht, wie die anderen Funktionsbereiche — z. B. Produktions-, Marketing-Management — auch, vor der Aufgabe, die

- Wirkungen der getroffenen Maßnahmen („Effektivität“) oder spezieller, - die Wirtschaftlichkeit („Effizienz“ im Sinne betriebswirtschaftlicher Kosten-Nutzen-Vergleiche oder von Rentabilitätszahlen)

laufend zu überprüfen. (Eine etwas andere Unterscheidung in Kosten-, Wirtschaftlichkeits-(Effizienz-) und Erfolgs-(Effektivitäts-)Controlling schlagen WUNDERER/SAILER (1987) vor.) Die gewonnenen Kennzahlen, Soll-Ist-Vergleiche, Trends etc. bilden dann eine quantitative Grundlage für aktuelle Planungen und Maßnahmen.

Der aus dem amerikanischen Management übernommene Begriff Controlling bezeichnet spezielle innerbetriebliche Informations- und Planungsfunktionen zur Steuerung aller Maßnahmen in Richtung auf die Unternehmensziele. Die Controller als Funktionsträger benötigen dafür u. a. Statistiken, Kennzahlen und Budgets (BARTSCHER/STEINMANN, 1990).

Seit den achtziger Jahren setzt man sich in Literatur und Praxis intensiv mit dem Begriff eines speziellen Personal-Controlling auseinander, wobei vieles dafür spricht, daß es sich hierbei nicht um eine wesentlich neue Funktion oder neue Instrumente des Personalmanagements handelt, sondern um einen integrierenden neuen Bezugsrahmen für die vielfältigen — auch in diesem Lehrbuch zum Teil bereits dargestellten — Personalplanungs- und -steuerungsaufgaben (SCHERM, 1991).

**Personal-Controlling** soll systematisch und permanent

- Personalmanagement-relevante Plan(Ziel)daten mitentwickeln,
- aussagekräftige und als Entscheidungsgrundlage geeignete Ergebnisdaten ermitteln und
- beide so in Beziehung setzen (rückkoppeln), daß daraus neue Maßnahmen des Personalmanagements abgeleitet werden können.

Als Plan- und Ergebnisdaten kommen quantitative und qualitative Größen in Betracht. Bei den quantitativen Größen sind die Quantitäten (Zahlen) unmittelbar aussagefähig und für Plan-Ergebnis-Betrachtungen verwendbar. Bei den qualitativen Größen bedient man sich zwar auch möglichst bestimmter Quantitäten (Kennzahlen, Indikatoren etc.); diese kennzeichnen aber nicht umfassend und direkt das angestrebte Ziel bzw. Ergebnis, sondern geben nur Hinweise auf das eigentlich zu Messende.

Quantitative Größen des Personal-Controlling sind z. B.:

- Personalkosten (Personalarwerbungs-, -auswahl-, Einarbeitungs-, Ausbildungs-, Weiterbildungs-, Lohn-, Lohnnebenkosten etc.)
- Produktivitätsmaße (z. B. Mengenergebnis : Mannstunden)
- Personalbudgets (Anzahl genehmigter Stellen; Gesamtpersonalkosten eines Bereichs etc.);

Qualitative Größen des Personal-Controlling sind z. B.:

- qualitativer Personalbedarf (Zahl und Art der benötigten Qualifikationen)
- Mitarbeiterverteilungs-Ergebnisse
- Arbeitszufriedenheitsmaße
- Maße für die physische, geistige und seelische Gesundheit der Mitarbeiter etc.

## 5.2 Personalaufwandsplanung als zentraler Bestandteil des Personal-Controlling

### 5.2.1 Systematisierung der Personalkosten

Es gibt verschiedene Vorstellungen und Begriffe darüber, wie die Gesamtaufwendungen eines Unternehmens für seine Arbeitnehmer (meist wird nur diese Gruppe betrachtet und die Vergütungen für die Arbeitsleistungen der Eigentümer, Gesellschafter etc. bleiben unberücksichtigt) gegliedert und benannt werden können (vgl. HEMMER, 1992). Entsprechend unterschiedlich sind auch die Berechnungsmethoden und Aussagen über die Höhe der Personalkosten, des Personalaufwands, der Personalnebenkosten, der Personalsatzkosten, der Arbeitskosten, des Humanaufwands etc.

Die amtliche Statistik verwendet — auch zum Zwecke Europa-internationaler Personalkosten-Vergleiche — die in Abbildung 104 dargestellte Personalkostengliederung.

|   |  |
|---|--|
| <p>(1) Entgelt für geleistete Arbeit</p> <p>(2) + Sonderzahlungen (z. B. Urlaubsgeld, vermögenswirksame Leistungen)</p> <p>(3) + Entgelt für arbeitsfreie Tage</p> <p>(4) = Bruttohohn/Gehalt</p> <p>(5) + Aufwendungen für Vorsorgeeinrichtungen (z. B. Beiträge zu den Pflichtversicherungen, zur betrieblichen Altersvorsorge)</p> <p>(6) + sonstige Personalsatzkosten (z. B. Kurzarbeitergeld, Abfindungen)</p> <p>(7) = Personalkosten</p> <p>((2) + (3) + (5) + (6) = „Personalnebenkosten“)</p> | <p>(1) <u>Direkte Personalkosten</u><br/>(Personalsatzaufwand)<br/>direkt leistungsbezogen</p> |
|---|--|

Abbildung 104 Personalkostengliederung des Statistischen Bundesamtes

Das Institut der deutschen Wirtschaft unterscheidet in „Direkte Personalkosten“ oder „Personalsatzaufwand“ für Zeiten, in denen „wirklich“ gearbeitet wurde bzw. die man als „produktiv“ definieren kann, und Personalsatzkosten für alle übrigen Personalkosten. Die Personalsatzkosten gliedern sich wiederum in

- gesetzliche Personalsatzkosten und
- tarifliche und betriebliche Personalsatzkosten (vgl. hierzu Kap. II, 4.1.3f).

Abbildung 105 zeigt den begrifflichen Zusammenhang noch einmal im Überblick:

|   |                        |   |
|---|------------------------|---|
| <b>Betriebliche Gesamtaufwendungen für Arbeitnehmer</b> |                        |   |
| <b>Personalsatzkosten</b><br>(Personalsatznebenkosten)  |                        |   |
| nicht direkt leistungsbezogen                           | tarifver-<br>tragliche | frei-<br>willige  |
| <b>Gesetzliche</b>                                      |                        | <b>Direkte Personalkosten</b><br>(Personalsatzaufwand)<br>direkt leistungsbezogen |

Abbildung 105 Gliederung der Personalkosten

Eine andere Möglichkeit der Personalkostengliederung nach Einzel- und Gemeinkosten sowie nach der Regelmäßigkeit zeigt Abbildung 106.



| PERSONALAUFWANDSGRUPPE   | DM | Davon         |              |                |
|--|----|---------------|--------------|----------------|
|  |    | Gesetzlich DM | Tariflich DM | Betrieblich DM |
| Gesamt lt. GuV-Pos. 16   |    |               |              |                |
| / Bezahlte Ausfallzeiten   |    |               |              |                |
| / ohne Stundenleistung   |    |               |              |                |
| / Ausbildungsvergütung u.ä. (ohne Prod. Anteil)                  |    |               |              |                |
| = für geleistete Arbeitszeit                                     |    |               |              |                |
| / für geleistete Arbeitszeit für "Soziale Dienste"               |    |               |              |                |
| / für geleistete Arbeitszeit für Aus- u. Weiterbildung           |    |               |              |                |
| A. Personalbasisaufwand  | =  | 100 %         |              |                |
| Personalzusatzaufwand  |    |               |              |                |
| 1. Ausfallzeiten   |    |               |              |                |
| 2. Sonst. Löhne u. Gehälter ohne Stunden- bzw. Leistungsbezug    |    |               |              |                |
| 3. Soziale Abgaben lt. GuV-Pos. 17                               |    |               |              |                |
| 4. Altersversorgung u. Unterstützung lt. GuV-Position 18         |    |               |              |                |
| 5. Sonstiges (Aufwandsarten)                                     |    |               |              |                |
| 6. Soziale Einrichtungen   |    |               |              |                |
| 7. Bildungsaufwand   |    |               |              |                |
| 8.1 / Mehrfach erhaltene Beträge innerhalb der Hauptgruppen      |    |               |              |                |
| Summe des gesetzl., tarifl. und betriebl. Personalzusatzaufwands |    |               |              |                |
| (in % vom Personalbasisaufwand)                                  |    | ( %)          | ( %)         | ( %)           |
| 8.2 / Mehrfach erhaltene Beträge zwischen den Hauptgruppen       |    |               |              |                |
| B. Personalzusatzaufwand ges. (1. - 8.)                          |    |               |              |                |
| C. Personalgesamtaufwand (A u. B.)                               |    |               |              |                |

Abbildung 108 Rechnungsschema für den Personalaufwand (ZVEI)

Abbildung 109 zeigt einen internationalen Vergleich der Personalkosten in der verarbeitenden Industrie im Jahre 1990.

|             | Gesamtkosten pro Stunde | Direktentgelt | Personalzusatzkosten |
|-------------|-------------------------|---------------|----------------------|
| Deutschland | 38,-                    | 20,-          | 18,-                 |
| Schweiz     | 37,-                    | 25,-          | 12,-                 |
| Schweden    | 35,-                    | 20,-          | 15,-                 |
| Japan       | 26,-                    | 20,-          | 6,-                  |
| Frankreich  | 26,-                    | 14,-          | 12,-                 |
| England     | 25,-                    | 17,-          | 8,-                  |
| USA         | 24,-                    | 17,-          | 7,-                  |
| Türkei      | 3,60                    | 1,30          | 2,30                 |

Abbildung 109 Personalkosten (gerundete Stundenlöhne in DM) der verarbeitenden Industrie im internationalen Vergleich (Personalreport 91)

### 5.2.3 Personalkostenplanung

In sehr vereinfachter Weise kann man drei Haupteinflussgrößen auf die Personalkostenentwicklung ins Auge fassen, die sich allerdings wiederum gegenseitig beeinflussen. Diese Einflussgrößen sind in Abbildung 110 anschaulich gemacht.

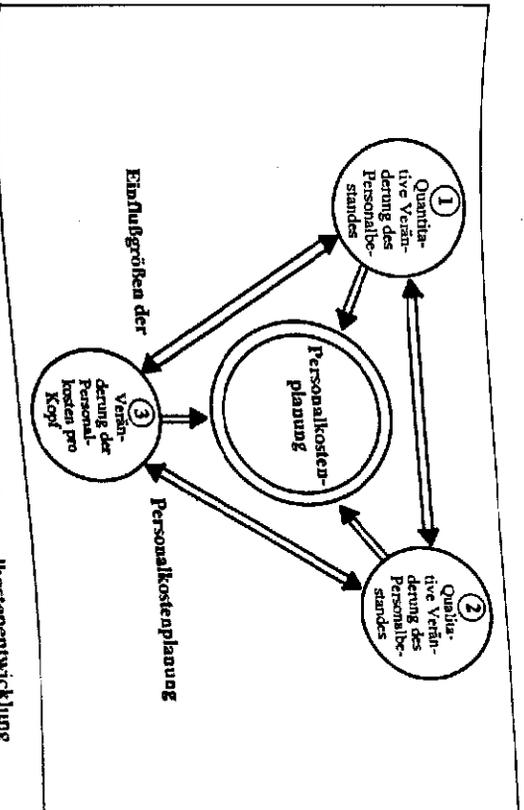


Abbildung 110 Drei Haupteinflussgrößen auf die Personalkostenentwicklung (Arbeitsring der Arbeitgeberverbände der Deutschen Chemischen Industrie, Hrsg., 1975)

Berücksichtigt man nur die quantitativen Veränderungen, ergibt sich z. B. folgendes einfaches Kalkulationsschema (Arbeitsleistung der Arbeitgeberverbände der Deutschen Chemischen Industrie, Hrg., 1975; Abb. 111):

|  | Jahr i (IST)  |     | Jahr i+x (Plan) |     |
|--|---|-----|-----------------|-----|
|  | Tsd DM  | %   | Tsd DM          | %   |
| Direkte Personalkosten (Personalbasisaufwand)    | 2.100   | 60  | 2.700           | 60  |
| gesetzliche und tarifliche Personal-zusatzkosten | 1.050   | 30  | 1.350           | 30  |
| freiwillige Personal-zusatzkosten                | 350   | 10  | 450             | 10  |
| Gesamt-Personalkosten                            | 3.500   | 100 | 4.500           | 100 |
| Personalbestand                                  | 50 MA — <u>Ist-Personalbedarfsplan</u> — 60 MA<br>70 — <u>geschätzte Steigerung (Tarfverträge, Sozial-gesetze, etc.), rd. 7%</u> — 75 |     |                 |     |
| ① Pro-Kopf-Personalkosten in Tsd DM              | 70 — <u>geschätzte Steigerung (Tarfverträge, Sozial-gesetze, etc.), rd. 7%</u> — 75   |     |                 |     |

Abbildung 111 Beispiel für ein einfaches Schema zur Planung der Personalkosten

Aus den Ist-Personalkosten und dem Ist-Personalbestand ergeben sich die Ist-Pro-Kopf-Personalkosten ① Grundlage für die Plan-Personalkosten des Zeitraumes  $t+x$  ② sind die geschätzte Steigerung der Pro-Kopf-Personalkosten ③ und der geplante Mitarbeiterbestand in  $t+x$  ④. Im Beispiel werden gleichbleibende Prozentsätze für den Personalbasis- und den Personalzusatzaufwand unterstellt.

### 5.3 Personalkennzahlen

Für die Zwecke des Personal-Controlling läßt sich eine Vielzahl von Kennzahlen und Indikatoren (d. h. „Anzeigern“ bzw. Signalen für die Beurteilung der zu betrachtenden Geschehnisse oder Veränderungen) bilden. TOPPER (1992) unterscheidet u. a. in Kennzahlen, die sich beziehen auf

- die Personalstruktur, z. B. Altersaufbau der Mitarbeiter, Verhältnis Anzahl Führungskräfte zur Gesamtmitarbeiterzahl etc.;
- Personalbewegungen, z. B. Fluktuationsraten (vgl. Abschn. III, 2.3.1); Personalbeschaffungskosten etc. und
- die Leistung, z. B. Personalkosten pro Umsatz; Maschinenlaufzeiten; Fehlzeitrate (vgl. Abschn. III, 2.3.1), Arbeitsmenge und/oder Arbeitsgüte pro Zeiteinheit etc.

### 5.4 Human-Vermögens-Rechnung (HVR) als spezieller Ansatz des Personal-Controlling

Es gibt kaum ein Sanierungs- oder Ertragsverbesserungskonzept, das nicht mit Personalreduzierungen verbunden wäre: Da Personal nur als Kostenträger und nicht als langfristig gebundenes Investitionsgut in die herkömmliche Bilanz eintrifft, läßt sich rechnerisch die Gewinn- und Verlust-Situation relativ kurzfristig durch Personalabbau verbessern. Umgekehrt besteht hinsichtlich des Personal-Controlling ein Legitimationsproblem darin, nachweisen zu können, inwieweit sich — meist erst über mehrere Jahre — auswirken — Investitionen in die Mitarbeiter im Vergleich zu anderen Investitionen in Anlagen, Grundstücke etc. „rentieren“.

Die verschiedenen Ansätze der Human-Vermögens-Rechnung (englisch: Human-Resource-Accounting, Human-Capital-Accounting) wollen der damit verbundenen Tendenz zur Vernichtung von Humanvermögen (BARTSCHER/STEINMANN, 1990) begegnen, indem sie die Investitionen in das Personal einer Unternehmung quantifizieren und aktivieren.

Als Investitionen werden zum Beispiel Beschaffungs-, Einarbeitungs-, Ausbildungs-Weiterbildungskosten etc. angesehen.

Abgesehen von der — aus Sicht des aufgabenbezogenen Personal-Managements — einseitigen und verkürzten Betrachtungsweise des Menschen im Betrieb als rentierliches Anlageobjekt, das wie Sachgüter abgeschrieben werden kann, sind eine Reihe rein rechnerischer Fragen damit verbunden. Unter anderem:

- Wie wird der (Rest-)Wert eines Mitarbeiters berechnet?

Abbildung 112 systematisiert einige praktische Lösungsversuche für diese Frage (in Anlehnung an FISCHER-WINKELMANN/HOHL, 1982; BARTSCHER/STEINMANN, 1990).

**Indirekte Ermittlung des „Wertes“ eines Mitarbeiters über die Kostenseite (Input-orientiert)**

- Bewertung auf Basis in der Vergangenheit angefallener Kosten für Erwerb, Entwicklung und Erhaltung der Mitarbeiter
- Bewertung mit Anschaffungskosten
- Bewertung mit Wiederbeschaffungskosten
- Bewertung auf Basis zukünftiger Personalkosten
- Barwerte erwarteter Einkünfte bei geschätzter Verweildauer

**Ermittlung der Leistungen bzw. Erträge (Output-orientiert)**

- Bewertung auf Basis bisheriger Erträge
- Kapitalisierte Differenz zwischen eigenem und branchentypischem Rentabilitätsprozentsatz (Firmenwertmethode)
- Bewertung auf Basis erwarteter Leistungen
- Bewertung zukünftiger Leistungen bestimmter Mitarbeitergruppen bei geschätztem Leistungsgrad und geschätzter Verweildauer.

**Abbildung 112** Wertansätze bei der Human-Vermögens-Rechnung

- Welcher „Abschreibungszeitraum“ bzw. Abschreibungsatz gilt?

Hier können z. B. die durchschnittliche oder maximale Verweildauer (erwartete Beschäftigungsdauer) der Mitarbeiter zugrundegelegt werden oder — zum Beispiel bei Aus- und Weiterbildungskosten — der Zeitraum, nach dem das erworbene Wissen veraltet ist.

Die praktische Anwendung dieses Ansatzes ist allerdings — gemessen am Umfang der theoretischen Diskussion — eher unbedeutend. Eines der wenigen in der Literatur referierten Anwendungsbeispiele ist die R. G. Barry Corporation, eine größere Schuhfabrik in den USA (WOODRUFF, 1982; FLAMHOLTZ, 1982). Die dort in den siebziger Jahren eingeführte HVR soll dabei helfen, einseitig am kurzfristigen Gewinnmaximum ausgerichtete Entscheidungen auf Kosten langfristiger Personalentwicklung zu vermeiden. Die Anwerbungs-, Einstellungs-, Einarbeitungs- und Schulungskosten werden pro Mitarbeiter erfasst und jährlich auf Grundlage der erwarteten Beschäftigungsdauer bzw. — bei Aus- und Weiterbildungskosten — über festgelegte kürzere Zeitperioden abgeschrieben. Die erwartete Beschäftigungsdauer ergibt sich aus Fluktuationsanalysen, wobei die Indikatoren Position (Stellung in der Organisation), Alter und Betriebszugehörigkeitsdauer maßgeblich sind. Für eine Näherin über 29 Jahre alt mit einer Betriebszugehörigkeit von mehr als einem Jahr errechnete man z. B. eine erwartete Beschäftigungsdauer von 1,8 Jahren.

## 5.5 Computerunterstützte Personalinformationssysteme (PIS)

Die Fülle der für Personal-Controlling — und speziell für Personalplanungs-zwecke aber auch für die Lohn- und Gehaltsabrechnung und für statistische Auskunfts- und Meldepflichten — zu erhebenden und aufzubereitenden Daten läßt sich selbst in Kleinunternehmen ohne Computerunterstützung kaum noch

bewältigen. In der Übersicht von KILIAN/TRAEGER (1984) werden 192 unterschiedliche Auskunfts- oder Meldepflichten genannt, wobei nur die bundesrechtlichen Vorschriften berücksichtigt wurden und Ländervorschriften, Tarifverträge, Betriebsvereinbarungen, Arbeitsverträge oder Sondervorschriften nicht einmal enthalten sind. Schon für die Lohn- und Gehaltsabrechnung einschließlich der Abrechnung der Sozialversicherungsbeiträge und Steuern benötigt der Arbeitgeber mindestens 60 Personaldatenelemente; in praxi werden aber oft Hunderte von Personaldaten pro Arbeitnehmer gesammelt.

### 5.5.1 Standard Software für Personalplanungszwecke

Obwohl von den im Jahre 1991 166 angebotenen PC-Standard-Programmen die überwiegende Mehrzahl Personalverwaltungsfunktionen wie Lohn-/Gehaltsabrechnung (63 Programme) oder Zeiterfassung (67 Programme) beitragen, so wächst doch in den letzten Jahren das Angebot an Standardsoftware für PC-geeignete Personalplanungszwecke. 1991 wurden 34 Anbieter von PC-Software für Zwecke der Personalplanung ermittelt (VATTEROTH, 1991). In dieser Studie unterscheiden man drei Programmtypen (deren Grenzen allerdings immer mehr verschwimmen):

- (1) Computerunterstützte Personalinformationssysteme (CPIS). Sie bestehen aus einem im Dialogbetrieb arbeitenden Personal- und Arbeitsplatz-Datenbanksystem und mindestens einem System für die Lohn- und Gehaltsabrechnung sowie möglichst weiteren Programmen zur Personalplanung.
- (2) Reine Personalplanungsprogramme (PP-P). Sie beschränken sich auf einen Personalteilplanningbereich (Personalbedarfs-, Beschaffungs-/Freisetzungs-, Entwicklungs-, Einsatz-, Kostentplanung).
- (3) Computergestützte Personalmanagementsysteme (CPMS). Diese verwenden Software, die mehrere Personalteilpläne unterstützt.

### 5.5.2 Personaldatenschutz

Das 1976 verabschiedete und mehrfach, zuletzt 1990, geänderte „Gesetz zum Schutz vor Mißbrauch personenbezogener Daten bei der Datenverarbeitung“ ... kurz Bundesdatenschutzgesetz (BDSG) genannt, soll „den einzelnen davor ... schützen, daß er durch den Umgang mit seinen personenbezogenen Daten in seinem Persönlichkeitsrecht beeinträchtigt wird“ (§ 1 BDSG).

Als „Daten“ gelten „Einzelangaben über persönliche oder sachliche Verhältnisse einer bestimmten oder bestimmbar natürlichen Person“ (§ 1 BDSG).

Das Gesetz regelt u. a.

- die Zugriffsmöglichkeiten auf die in Dateien gespeicherten Daten,
- Abwehrrechte der Betroffenen,
- Auskunftsrechte und Benachrichtigungspflichten über die Speicherung personenbezogener Daten.

§ 36 BDSG schreibt die Bestellung eines betrieblichen „Beauftragten für den Datenschutz“ (DSB) vor, wenn 5 oder mehr Arbeitnehmer ständig mit automatisierter Datenverarbeitung beschäftigt sind. Er ist organisatorisch unmittelbar der Geschäftsleitung zu unterstellen und weisungsbunden. Zu seinen Aufgaben gehören

- Übersichten führen über die Art der gespeicherten Daten, deren Zwecke, regelmäßige Empfänger und die Art der Datenverarbeitungsanlage,
- DV-Programme überwachen,
- Mitarbeiter der Datenverarbeitung mit Datenschutzvorschriften vertraut machen.

Über das BDSG hinaus sind weitere arbeitsrechtliche Schutzregelungen zu beachten hinsichtlich

- Fragerecht, Offenbarungspflicht, Zuverlässigkeit von psychologischen Tests
- Vertraulichkeit von Zeugnissen; Grundsätze der Richtigkeit und Vollständigkeit
- Berechtigung und Ergänzung der Daten durch Arbeitnehmer, Entfernung von Verwarnungen aus der Personalakte
- Auskunfts- und Einsichtsrechte der Arbeitnehmer
- Kontrolle des Arbeitgebers durch den Betriebsrat bei Personalfragebogen, Beurteilungsgrundsätzen, Auswahlrichtlinien, Erfassung von Arbeitnehmerdaten durch technische Kontrollanlagen (Stechuhren, Kameras, Zeitfassungsgesetze usw.)

## Anhang

Anhang I: Das Lernstatikonzzept der BMW, München (BMW, München 1987)

| <b>Ausformungen betrieblicher Lernstatikgruppen</b>   |   |   |
|---|---|---|
| <b>Lerngruppen</b><br>- arbeitsgruppen-<br>bezogen -  | <b>Fachgruppen</b><br>- fachbezogen -   | <b>Aktionsgruppen</b><br>- abteilungs-<br>übergreifend -  |
| <b>Anlässe</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Anregung des Vor-gesetzten</li> <li>- Interesse des Moderators</li> <li>- Mitarbeiterinteresse</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Qualitätsdefizite in BMW-spezifischen fachlichen Kenntnissen und Fähigkeiten</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- konkretes komplexes Problem (Planungs-)Aufgabe</li> <li>- zukunftsorientierte Themen</li> </ul>  |
| <b>Zielakzente</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Förderung der fachlichen, sozialen und kommunikativen Kompetenz der Mitarbeiter</li> <li>- Förderung der Zusammenarbeit</li> <li>- Identifikation mit betrieblichen Aufgaben, Problemen und Lösungen</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wissensvermittlung, Information</li> <li>- Erfahrungsaustausch</li> <li>- Formulierung des eigenen Qualifizierungsbedarfs</li> <li>- Förderung der fachlichen Autorität</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Problemlösungen</li> <li>- Entwicklung von Projektgruppen</li> <li>- Innovatoren/neue Technologien</li> <li>- Qualitätsverbesserung</li> </ul> |
| <b>Themen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- betriebliche und Mitarbeiterprobleme</li> <li>- gemeinsame Themenfindung und Auswahl im Rahmen der Zielsetzung</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- anforderungsorientierte, fachbezogene Themen</li> <li>- Auswahl nach gemeinsamer Defizitanalyse</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- aktuelle und zukunfts-trächtige Themen</li> </ul>  |
| <b>Teilnehmerstruktur</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- arbeitsbereichsbezogen</li> <li>- Fertigungs- und Zeitlöhner</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- bedarfsorientiert</li> <li>- Meister, Einsteiler, Facharbeiter</li> <li>- Fertigungs- und Zeitlöhner</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- problem- und zielabhängig</li> <li>- qualifizierte Fertigungs- und Zeitlöhner</li> <li>- Angestellte</li> <li>- Führungskräfte</li> </ul>      |
| <b>Moderation</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Meister, Einsteiler</li> <li>- qualifizierte Werker</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Meister</li> <li>- Einsteiler</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- interessierte, fachl. qualifizierte Mitarbeiter und Führungskräfte aus Fertigung und Verwaltung</li> </ul>                                     |
| <b>Dauer</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- offen</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- offen</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- befristet durch Ziel-erreichung</li> </ul>   |
| <b>Methode, Techniken</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- einfache, teilnehmeraktivierende Techniken (Diskussion, Ist-Soll-Matrix usw.)</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- teilnehmerorientierte Wissensvermittlung (Demonstration, Präsentation usw.)</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- problemadäquate Arbeitsweisen (problemlösungs- und entscheidungstechn. Kreativitätstechniken)</li> </ul>                                       |

Quelle: BMW, München 1987

**Anhang 2: Eine kleine (wahre) Geschichte (DUELL/FREI, 1986, S. 116 f.)**

Bei der Durchführung einer subjektiven Tätigkeitsanalyse (STA; vgl. Kap. 5.1) mit einer Gruppe von Frauen ging es um die Bewertung der Abwechslung in den vorkommenden Tätigkeiten. Bei einer besonders abwechslungsarmen Tätigkeit – ein Zyklus von wenigen Sekunden – wollten die Frauen den Punktwert 10 (= sehr gut) geben.

Der verblüffte Moderator dachte, das sei ein Mißverständnis, und betonte mehrmals, daß 10 Punkte „sehr gut“ bedeutet. Mit „sehr gut“ aber meinte er „viel Abwechslung“.

Die Frauen verstanden unter 10 Punkten auch „sehr gut“. Sie bezogen das aber auf „überhaupt keine Abwechslung“. Ihre Begründung: „Damit kommt man am besten auf einen guten Einzelakkord. Abwechslung stört nur. Denn dann muß man sich immer wieder frisch eingewöhnen, bis man im maximalen Rhythmus ist.“

Ganz ähnliche Erfahrungen kann man machen, wenn beispielsweise „job rotation“ – der Wechsel über verschiedene Arbeitsplätze – eingeführt werden soll: Im Falle von reinem Stücklohn geht fehlende Routine auf Kosten der Beschäftigten, während ihre zusätzliche Einsetzbarkeit dem Betrieb zugute kommt.

Das Lohnsystem kann somit zu einer **unüberwindlichen Barriere** werden für fast alles, was in diesem Leitfaden angestrebt ist (nämlich Erweiterung von Handlungsspielräumen bei Tätigkeit, Kontrolle, Interaktion; K.-K. PULLIG).

Diese Barriere ist um so höher, je mehr der folgenden Fragen mit **JA** beantwortet werden müssen:

- Ist die produzierte Stückzahl die wichtigste Bestimmungsgröße für den Lohn?
- Kommt man am besten auf seinen Lohn, wenn man wie eine „Einzelweckmaschine“ funktioniert?
- Ist die Zykluszeit extrem kurz, z. B. unter drei Minuten?
- Hat man selber Nachteile davon, wenn man zwischendurch einem Kollegen aushilft?
- Muß ein Springer geholt werden, wenn man aufs WC muß?
- „Verliert“ man Zeit, wenn man zwischendurch mal über ein Problem nachdenkt oder sich mit anderen bespricht?

**Min anderen Worten:** Wird durch das ganze Lohnsystem der zynische Satz unterstützt, den man gelegentlich neben solchen Arbeitsplätzen aufgehängt findet?

„Man muß nicht unbedingt ein Idiot sein, um hier arbeiten zu können, aber es erleichtert ungenehm!“

Es geht darum, mit dem Lohnsystem die hier verfolgten Ziele zu unterstützen, nicht zu behindern.

Das Lohnsystem muß daher nicht nur belohnen, was jemand tut, sondern vor allem auch, was er **kann** (und – noch wichtiger – was einer noch lernen kann; K.-K. PULLIG).

**Anhang 3: Beispiel für eine Stellen-(Funktions-)Beschreibung (Umlever)**

|  |  |                             |
|--|--|-----------------------------|
| DEUTSCHE<br>UNILEVER-GRUPPE  | (Beispiel)<br><b>Funktionsbeschreibung</b>                   | Name: EF<br>Funktions-Code: |
| Abteilung:<br>Titel der Funktion: Betriebsingenieur  |  |                             |
| 1. Stellung in der Organisation<br>Organisationschema:   |  |                             |
| <pre>                 graph TD                     O[OBERRINGENIEUR AB] --- T[TECHN. BÜRO CD]                     O --- B[BETRIEBSINGENIEUR MARG.-FABRIK EF]                     O --- R[BETRIEBSINGENIEUR RAFFINERIE GH]                     M[MEISTER WERKST./MARG.-FABR. U] --- B                     M --- P[MEISTER PACKMASCH.-WERKST. KL]                     H1[+ 12 Handwerker] --- B                     H2[+ 18 Handwerker] --- P                 </pre> |  |                             |
| Erhält funktionelle Weisungen von:   | Erteilt funktionelle Weisungen an:                           |                             |
| II. Ziel der Funktion<br>Sicherstellung der technischen (maschinellen) Voraussetzungen für die reibungslose Durchführung der Produktion.   |  |                             |
| III. Hauptaufgaben   | Verantwortlichkeit   |                             |
| 1. <b>Eigeninformationen:</b><br>- Verschaft sich laufend Kenntnis über Stand und Entwicklung der Technik, insbesondere über Apparaturen zur Margarine-Herstellung, Verpackungsautomaten, Maß- u. Regeltechnik, Unterhaltung und Reparaturen von techn. Einrichtungen, Sicherheitsvorrichtungen usw.   | Verantwortlich   |                             |
| 2. <b>Planung:</b><br>- Plant gemeinsam mit dem Betriebsleiter und Oberingenieur die Durchführung von Reparaturen, Wartungsarbeiten, techn. Verbesserungen und Änderungen.   | Verantwortlich zusammen mit Oberingenieur und Betriebsleiter |                             |

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

**Anhang 4: Stellenbeschreibung und Leistungsstandards**

|  |  |
|--|--|
| <p><b>Stellenbeschreibung und Leistungsstandards*)</b></p> <p>Einige Verantwortungsbereiche aus der Stellenbeschreibung</p> <p>Stellenbezeichnung: Gebietsverkaufsleiter</p> |  |
| <p>Verantwortungsbereich (Aufgaben)</p>  | <p>Leistungsstandard</p>   |
| <p>Die Aufgabe wurde zufriedenstellend ausgeführt, wenn:</p>   |  |
| <p>1. Stellt an, entläßt, entwickelt oder versetzt Verkäufer</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>   |
| <p>2. Nimmt an der Erstellung des jährlichen Budgets teil.</p>   | <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</p> <p>dem Budgetkomitee vorgelegt werden.</p> |
|  | <p>22. der Beitrag zur Deckung der fixen Kosten mindestens 5 Prozent höher ist als vergangenes Jahr</p>  |
| <p>*) Quelle: Management Center Europa, Brüssel</p>  |  |

| 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 Verkaufsteiler 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>   |

**Anhang 5: Leistungsbeurteilung auf der Grundlage von Zielen (IBM)**



**Beratungs- und Förderungsprogramm  
Allgemeines Programm**

| Name und Vorname des Mitarbeiters   | Kostenstelle   | Pers.-Nr.           |
|-------------------------------------|----------------|---------------------|
| Sachbearbeiter für Exportabwicklung |                |                     |
| Tätigkeitsbezeichnung               | Tät.-Schlüssel | Datum des Gesprächs |

**1. Besprechung des Leistungsverhaltens**

| 1.1 Die Erfüllung der Arbeitsziele im Bewertungszeitraum (Vor Beginn des B+F-Gesprächs auszufüllen)  | Rang** | Kommentar***   |
|--|--------|--|
| Arbeitsziele und Aufgaben*<br>Unterstützung und Überwachung der Arbeiten zur Erweiterung des maschinellen Verfahrens der Exportrechnungsgeschäftsbildung | 1      | Hat mit besonderem Einsatz der EDV-Abteilung durch Informationen und Beratung geholfen. Hat mehrmals Fehler im Benutzerprogramm entdeckt und zur Verbesserung des Verfahrens beigetragen.  |
| Erstellen eines internen Merklebatts über erforderliche Daten für Ausfuhrdokumente (bis September 19...)   | 3      | Hat bei dem Projekt gut mit der Drucksaal-Abteilung zusammengearbeitet. Hat aber die Terminprobleme nicht ausreichend berücksichtigt (Erwurf des Merklebatts zu spät begonnen).  |
| Beschleunigung der Einholung von Beglaubigungen bei Handelskammern und Konsulaten (soweit unsererseits beeinflussbar).                                   | 2      | Hat durch gute Ideen (z. B. Beilagen eines Übersichts- und Laufrichts) und z. T. durch Aufnahme neuer persönlicher Kontakte intern und extern schnellere Abwicklung erreicht. Bearbeitungsdauer im letzten Halbjahr 0,55 Tage durchschnittlich schneller als im Vorjahr. |

\* Beschreiben Sie die Arbeitsziele, die Sie mit dem Mitarbeiter beim letzten B+F-Gespräch und/oder im Verlauf des Beurteilungszeitraums vereinbart haben.  
 \*\* Bringen Sie die Ziele in die Rangfolge ihrer relativen Bedeutung (höchste Bedeutung = 1).  
 \*\*\* Beschreiben Sie kurz, wie vollständig, erfolgreich und rechtzeitig der Mitarbeiter seine Ziele erreicht hat. Beschreiben Sie ebenso unverhessene Schwächen, wie besondere Initiative und Einsatz. Nennen Sie die Gründe für die Beurteilung. Wenn möglich, belegen Sie Ihre Beobachtungen mit Zahlen, Fakten und spez. Beispielen.

**Vertraulich!**

**Anhang 6: Formulare für das Beurteilungs- und Förderungsgespräch (VW, Wolfsburg)**

| PERSONAL-FÜHRUNGS-SYSTEM  |   | BEURTEILUNG  |              |  |              | Beurteilungszeitraum vom: bis: |                                | Handschriftlich mit Kugelschreiber ausfüllen!   |   |  |
|---|---|--|--------------|--|--------------|--------------------------------|--------------------------------|---|---|--|
| Name, Vorname   |   | Geb.-Datum   | Eintr.-Datum | Stamm-Nr.  | Kostenstelle | Tätigk.-Kennziffer             | Stellenbeschreib.-Kurzzzeichen |   |   |  |
| Qualifikationsmerkmale  |   |  |              | Beurteilungsstufen   |              |                                |                                | 6. Stärken und Schwächen des Beurteilten hinsichtlich Eignung für derzeitiges Aufgabengebiet:<br>Stärken:<br><br>Schwächen: |   |  |
|   |   |  |              | E  | D            | C                              | B                              |   | A |  |
| 1. Ergebnis/Leistung  | 1.1 Qualität  |  |              |  |              |                                |                                |   |   |  |
|   | 1.2 Quantität   |  |              |  |              |                                |                                |   |   |  |
|   | 1.3 Arbeitsmethode/Wirtschaftlichkeit                       |  |              |  |              |                                |                                |   |   |  |
| 2. Fach-qualifikation   | 2.1 Fachwissen (Theorie)                                    |  |              |  |              |                                |                                |   |   |  |
|   | 2.2 Fachkönnen (Praxis)                                     |  |              |  |              |                                |                                |   |   |  |
|   | 2.3 Besondere stellenspezifische Kenntnisse und Fähigkeiten |  |              |  |              |                                |                                |   |   |  |
| 3. Mitarbeiter-qualifikation  | Zusammenarbeit  | 3.1 Informationsverhalten                            |              |  |              |                                |                                |   |   |  |
|   |   | 3.2 Fähigkeit u. Bereitschaft in Gruppen zu arbeiten |              |  |              |                                |                                |   |   |  |
|   | Selbstständigkeit   | 3.3 Initiative und Kreativität                       |              |  |              |                                |                                |   |   |  |
|   |   | 3.4 Entscheidungen finden und treffen                |              |  |              |                                |                                |   |   |  |
|   |   | 3.5 Verantwortungsbereitschaft                       |              |  |              |                                |                                |   |   |  |
| 4. Führungs-qualifikation   | 4.1 Aufgaben u. Befugnisse übertragen (Delegation)          |  |              |  |              |                                |                                |   |   |  |
|   | 4.2 Ziele setzen  |  |              |  |              |                                |                                |   |   |  |
|   | 4.3 Mitarbeiter beurteilen und steuern                      |  |              |  |              |                                |                                |   |   |  |
|   | 4.4 Mitarbeiter entwickeln und fördern                      |  |              |  |              |                                |                                |   |   |  |
| 5. Gesamtbeurteilung  |   |  |              | 6. Beurteilungsgespräch  |              |                                |                                |   |   |  |
| <input type="checkbox"/> I <input type="checkbox"/> II <input type="checkbox"/> III <input type="checkbox"/> IV <input type="checkbox"/> V <input type="checkbox"/> VI <input type="checkbox"/> VII<br>Ergänzungen bzw. Umstände, welche die Zielerreichung besonders erschwert oder erleichtert haben: |   |  |              | Die Beurteilung wurde mit dem Mitarbeiter besprochen am: _____<br>Seine Stellungnahme war: _____   |              |                                |                                |   |   |  |
| 9. Unterschriften   |   |  |              | 10. Kenntnisnahme und ggf. Stellungnahme des nächsthöheren Vorgesetzten (Achtung: Nach Unterschrift bitte an den Beurteiler zurücksenden!) |              |                                |                                |   |   |  |
| _____ Mitarbeiter                      _____ Vorgesetzter                      _____ Name in Druckschrift<br>Datum: _____   |   |  |              | _____ Unterschrift                      _____ Datum  |              |                                |                                |   |   |  |

+): Allgemeinen Beurteilungsmaßstab verwenden. Verteiler: Original — Personalplanung und -förderung Führungskräfte 2 Durchschläge — Beurteiler  
1 Durchschlag — Personalakte 3 Durchschläge — Beurteiler Form Pe 262 / 2. Auflage / 8/80

| PERSONAL-FÜHRUNGS-SYSTEM   |   | FÖRDERUNG  |              |  |              |                    |                                | Handschriftlich mit Kugelschreiber ausfüllen! |  |  |  |  |  |  |  |   |  |  |  |
|--|---|------------|--------------|--|--------------|--------------------|--------------------------------|---|--|--|--|--|--|--|--|---|--|--|--|
| Name, Vorname  |   | Geb.-Datum | Eintr.-Datum | Stamm-Nr.  | Kostenstelle | Tätigk.-Kennziffer | Stellenbeschreib.-Kurzzzeichen |   |  |  |  |  |  |  |  |   |  |  |  |
| 1. Angaben über das Förderungspotential Ihres Mitarbeiters:  |   |            |              | 3. Vorstellungen des Mitarbeiters hinsichtlich seines weiteren Berufsweges im Konzern:   |              |                    |                                |   |  |  |  |  |  |  |  |   |  |  |  |
| 1.1 <input type="checkbox"/> Prognose z. Zt. nicht möglich, da der Mitarbeiter sein derzeitiges Aufgabengebiet vor weniger als 2 Jahren übernommen hat.<br>1.2 <input type="checkbox"/> Der Mitarbeiter ist seinen Fähigkeiten entsprechend eingesetzt. Eine Veränderung ist nicht wünschenswert.<br>1.3 <input type="checkbox"/> Der Mitarbeiter ist mit seinem Aufgabengebiet z. Zt. ausgelastet, ohne bereits die Grenze seiner Entwicklungsmöglichkeiten erreicht zu haben. Eine Veränderung ist unter langfristigen Gesichtspunkten denkbar.<br>1.4 <input type="checkbox"/> Das derzeitige Aufgabengebiet lastet den Stelleninhaber auf die Dauer nicht aus. Der Mitarbeiter ist für die Übertragung qualifizierterer Aufgaben geeignet.<br>1.5 <input type="checkbox"/> Die Qualifikation des Mitarbeiters übersteigt bei weitem die Anforderungen des derzeitigen Aufgabengebietes. Eine Förderung ist besonders zu empfehlen. |   |            |              | 3.1 <input type="checkbox"/> Der Mitarbeiter wünscht aus Altersgründen keine Veränderung<br>3.2 <input type="checkbox"/> Der Mitarbeiter wünscht z. Zt. keine Veränderungen, da er sein derzeitiges Aufgabengebiet erst vor weniger als 2 Jahren übernommen hat.<br>3.3 <input type="checkbox"/> Der Mitarbeiter sieht sich in seiner derzeitigen Position seinen Fähigkeiten entsprechend eingesetzt. Zur Zeit wird keine Veränderung angestrebt.<br>3.4 <input type="checkbox"/> Der Mitarbeiter würde eine Veränderung in den nächsten 5 Jahren begrüßen.<br>3.5 <input type="checkbox"/> Der Mitarbeiter erwartet in absehbarer Zeit die Übertragung höherwertiger Aufgaben. |              |                    |                                |   |  |  |  |  |  |  |  |   |  |  |  |
| 2. Sehen Sie aus Ihrer Sicht bereits heute mögliche Einsatzalternativen in anderen oder höherwertigen Positionen für Ihren Mitarbeiter und in welchem Zeitraum?  |   |            |              | Tätigkeit im Ausland:<br><input type="checkbox"/> Der Mitarbeiter ist mit gewissen Einschränkungen bereit, eine befristete Tätigkeit bei einer ausländischen VW-Tochtergesellschaft zu übernehmen.<br><input type="checkbox"/> Der Mitarbeiter ist bereit, innerhalb der nächsten 2 Jahre eine befristete Tätigkeit bei einer ausländischen VW-Tochtergesellschaft zu übernehmen.<br>ggf. nähere Erläuterungen: _____  |              |                    |                                |   |  |  |  |  |  |  |  |   |  |  |  |
| Zusätzliche Angaben: <table border="1" style="float: right; margin-left: 20px;"> <tr> <td></td> <td>k</td> <td>m</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table>   |   |            |              |  | k            | m                  |                                |   |  |  |  |  |  |  |  | 4. Förderungsgespräch:<br>_____ Unterschrift des Beurteilten                      _____ Unterschrift des Beurteilers                      _____ Name (Druckschrift)<br>Datum: _____ |  |  |  |
|  | k | m          |              |  |              |                    |                                |   |  |  |  |  |  |  |  |   |  |  |  |
|  |   |            |              |  |              |                    |                                |   |  |  |  |  |  |  |  |   |  |  |  |
|  |   |            |              |  |              |                    |                                |   |  |  |  |  |  |  |  |   |  |  |  |
|  |   |            |              |  |              |                    |                                |   |  |  |  |  |  |  |  |   |  |  |  |
| 5. Kenntnisnahme und ggf. Stellungnahme des nächsthöheren Vorgesetzten:<br>_____ Unterschrift                      _____ Datum   |   |            |              |  |              |                    |                                |   |  |  |  |  |  |  |  |   |  |  |  |

Verteiler: Original — Personalplanung und -förderung Führungskräfte 2 Durchschläge — Beurteiler  
1 Durchschlag — Personalakte 3 Durchschläge — Beurteiler Form Pe 292 a / 2. Auflage / 8/80

**Anhang 7: Beispiel für Lohngruppen in einem Lohntarifvertrag**

**Lohntarifvertrag**

zwischen  
dem Einzelhandelsverband Nordrhein e.V.,  
Sitz Düsseldorf,  
dem Landesverband des Westfälisch-  
Lippischen Einzelhandels e.V., Sitz Münster,  
einerseits,  
der Gewerkschaft Handel, Banken und  
Versicherungen im DGB, Landesbezirks-  
leitung Nordrhein-Westfalen,  
Sitz Düsseldorf,  
der Deutschen Angestellten-Gewerkschaft,  
Landesverband Nordrhein-Westfalen,  
Sitz Düsseldorf,  
andererseits,

wird in Ergänzung des Manteltarifvertrages  
für den Einzelhandel in Nordrhein-  
Westfalen in der jeweils geltenden  
Fassung folgender Lohntarifvertrag  
abgeschlossen:

**§ 1  
Geltungsbereich**

Dieser Tarifvertrag gilt für alle gewerblichen  
Arbeitnehmerinnen im örtlichen und berufli-  
chen Geltungsbereich des Manteltarifvertra-  
ges für den Einzelhandel in Nordrhein-  
Westfalen in der jeweils geltenden Fassung.

**§ 2  
Lohnregelung**

(1) Die gewerblichen Arbeitnehmerinnen  
sind nach der von ihnen tatsächlich verrich-  
teten Tätigkeit in eine der nachstehenden  
Lohngruppen einzugliedern. Die in den  
Lohngruppen aufgeführten Beispiele gelten  
als Richtbeispiele.

(2) Zur Ermittlung des Stundenlohnes ist  
das Monatsentgelt durch 163 zu teilen.

**(3) Lohngruppe I**  
gestrichen

**Lohngruppe II**

Arbeitskräfte für Tätigkeiten, die ohne hand-  
werkliche Vor- oder Ausbildung ausgeführt  
werden, die aber

**Lohnstafel a)**

gewisse Fertigkeiten erfordern.

**Beispiele:**

- Aufwartekräfte
- BoteIn
- RaumpflegerIn
- WächterIn
- AbfüllerIn
- AbpackerIn
- AbwiegerIn
- EtikettiererIn, AuszeichnerIn,
- KommissioniererIn,
- Gehilfen in Imbissbuden, Milchbars usw.
- FahrschulfführerIn
- KaffeebeselerIn
- Küchenhilfen
- Repassiererinnen
- Spülhilfen
- Näher und Näherinnen für einfache  
Arbeiten

**Lohnstafel b)**

in der Regel körperlich schweres Arbeiten  
erforderlich

**Beispiele**

- AuszeichnerIn, KommissioniererIn
- BelahnerIn
- Büfektkräfte
- Fahrerin für Elektrokarren
- FahrerIn für Elektrokarren
- HeizerIn, LagerarbeiterIn, Packerin
- PförtnerIn sowie sonstige  
Arbeitskräfte, soweit sie  
die Voraussetzungen der  
Lohngruppen III nicht erfüllen

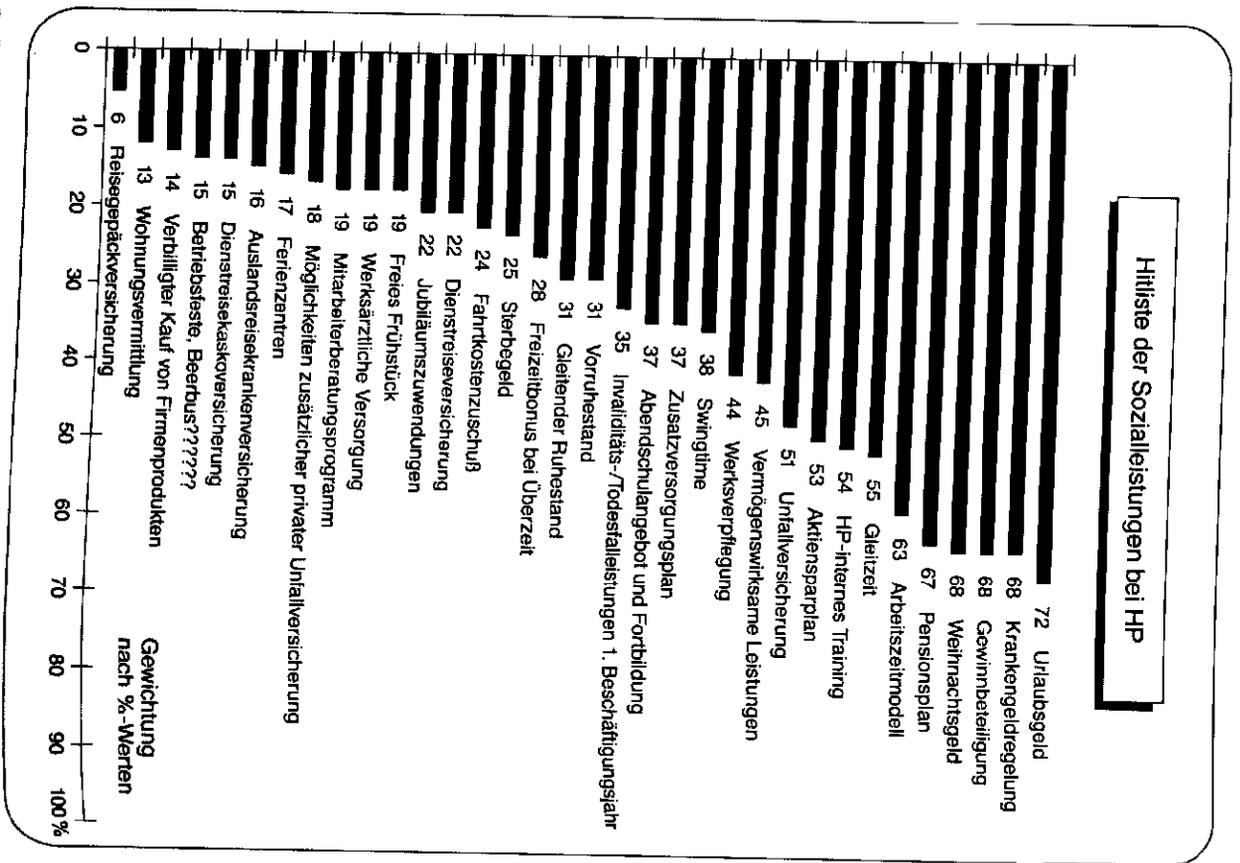
DM 2424,00

**Anhang 8: Beispiel einer analytischen Arbeitsbewertung nach REFA**

|   |   |   |       |                      |  |
|---|---|---|-------|----------------------|--|
| SchreinerIn<br>Lohngruppe 5   | Betriebsschreiner<br>Arbeitswert: 357,5 |   |       |                      |  |
| <b>Arbeitsplatzbeschreibung</b>   |   |   |       |                      |  |
| Arbeitsauftrag: Anfertigen von Zimmertüren aus Holz   |   |   |       |                      |  |
| Ort/Bedingungen: Schreinerwerkstatt mit Bandsäge, Tischkreissäge, Fräsmaschine, Bohrmaschine usw., Tageslicht und Leuchtstoffbeleuchtung, Holzfußboden, Säg- und Bohrmehlsauger |   |   |       |                      |  |
| Tätigkeit: Zeichnung, Schnittliste aufstellen, Material aussuchen, zu den Betriebsmitteln transportieren, Holz anzeichnen, Rohmaße schneiden                                    |   |   |       |                      |  |
| <b>Einzelangaben für die Arbeitsbewertung</b>   |   |   |       |                      |  |
| Können A  | 1. Kenntnisse                           | Lesen von Zeichnungen, Anreißen von Holz, Kenntnis über Holzigenschaften, Kenntnis der Holzverarbeitung, Kenntnis von Lacken und Farben, Kenntnis der Holzbearbeitungsmaschinen |       |                      |  |
| Können B  | 2. Geschicklichkeit                     | Gebrauch von Schreinergeräten, Bedienen von Holzbearbeitungsmaschinen   |       |                      |  |
| Verantwortung   | 3. Betriebsmittel                       | Schaden durch unsachgemäßes Bedienen, Wartung der Maschinen und Werkzeuge   |       |                      |  |
|   | 4. Erzeugnis, Arbeitsfluß               | Einzelfertigung, daher keine zwingende Zusammenarbeit, Materialwert des Erzeugnisses gering   |       |                      |  |
|   | 5. Sicherheit anderer                   | Gefährdung gering, da größtenteils Einzelarbeit   |       |                      |  |
| Arbeitsbelastung A  | 6. geistige Belastung                   | Aufmerksamkeit, Denkfähigkeit, Beobachtungsaufgaben   |       |                      |  |
| Arbeitsbelastung B  | 7. Muskelbeanspruchung                  | Arbeit mit Säge, Stechbeitel, Hobel, Tragen von Holz, Gewichte bis 20 kg  |       |                      |  |
| Umgebungseinflüsse  | 8. Klima                                | Temperatur, Erkältungsgefahr, SchreinerIn klimatisiert, Gang zum Holzlager im Freien, im Winter größere Temperaturunterschiede  |       |                      |  |
|   | 9. Nässe, Dämpfe, Wasser                | -   |       |                      |  |
|   | 10. Schmutz, Staub                      | Holzstaub   |       |                      |  |
|   | 11. Reizstoffe, Gase                    | Terpentin, Nitroverdünnung, Farblosler  |       |                      |  |
|   | 12. Lärm, Erschütterung                 | Lauf- und Arbeitsgeräusche der Holzbearbeitungsmaschinen  |       |                      |  |
|   | 13. Blendung, Lichtmangel               | -   |       |                      |  |
|   | 14. Unfallgefährdung                    | durch Holzbearbeitungsmaschinen   |       |                      |  |
|   |   |   |       | Summe der Wertzahlen |  |
|   |   |   | 357,5 |                      |  |

Quelle: PFUTZNER, R. (Hrsg.): Taschenbuch Mensch und Arbeit, Verlag Mensch und Arbeit - München 1988, S. 422 f.

Anhang 9: Sozialleistungen bei Hewlett Packard



Quelle: HEYMANN, CH.: Sozialpolitik flexibel und individuell, in: Personalarbeit, Heft 10/1990, S. 21

Anhang 10: Stellenplan (Soll-Plan)

| Abt. Betriebsabrechnung         | Gruppe: Organische Chemie | STELLENPLAN (Soll-Plan) |   |                              |             |                |           | Begründung |   |
|---------------------------------|---------------------------|-------------------------|---|------------------------------|-------------|----------------|-----------|------------|---|
|                                 |                           | Anzahl der Stellen      | Tätigkeitsbeschreibung                        | Lfd. Nr. Arb.Pl. Beschreibg. | Tarifgruppe | Stellenplanung |           |            |   |
| Sachgebiete/Aufgaben            |                           |                         |   |                              | zu-viel     | zu-wenig       | zuk. Anz. |            |   |
|                                 |                           | 1                       | Gruppenleiter                                 | 7                            | AT          |                |           | 1          | Aufgaben werden auf zentrales Schreibbüro verlegt |
|                                 |                           | 1                       | Schreibkraft                                  | 8                            | K 4         | 1              |           |            |   |
| Produktrechnung, Öle, Fette     |                           | 1                       | Sachgebietsleiter                             | 9                            | K 8         |                |           | 1          | Produktionsausweitung                             |
|                                 |                           | 1                       | Hauptsachbearbeiter (1. Betriebsabrechner)    | 10                           | K 6         |                |           | 1          |   |
|                                 |                           | 3                       | Sachbearbeiter (Betriebsabrechner)            | 11-13                        | K 4-K 5     |                | 1         | 4          |   |
| Produktrechnung Chemie-Produkte |                           | 1                       | Sachgebietsleiter                             | 14                           | K 8         |                |           | 1          |   |
|                                 |                           | 1                       | 1. Hauptsachbearbeiter (1. Betriebsabrechner) | 15                           | K 6         |                |           | 1          |   |
|                                 |                           | 4                       | Sachbearbeiter (Betriebsabrechner)            | 16-19                        | K 4-K 5     |                |           | 4          |   |
| insgesamt                       |                           | 13                      |   |                              |             | 1              | 1         | 13         |   |

Quelle: Arbeitsring der Arbeitgeberverbände der Deutschen Chemischen Industrie (Hrsg.) Personalplanung im Betrieb, Heidelberg: HAEFNER 1975, S. 76

Unterschriften:  
 Sparte/Ressort  
 gez.  
 Abteilungsleiter  
 gez.  
 Gruppenleiter  
 gez.

**Anhang 11: Beispiel für Bearbeitungszeiten**

Ermittlung des in einem Tätigkeitsbereich und für einen Zeitraum erforderlichen Arbeitszeitbedarfs; dargestellt an einem Beispiel für Bürotätigkeiten (aus: HACKSTEIN, NUSSGENS und UPHUS 1971, S. 159–181)

**Bürotätigkeiten, Zeitraum: Woche 12**

| Nr. | Tätigkeiten                          | Bezugs-einheit | wöchentlicher Arbeits-anfall | Zeitbedarfs- |         | gesamte er-forderliche Arbeitszeit (min) |
|-----|--------------------------------------|----------------|------------------------------|--------------|---------|--|
|     |                                      |                |                              | wert (min)   | einheit |  |
| (1) | (2)                                  | (3)            | (4)                          | (5)          | (6)     |  |
| 1   | telefonisch Auskunft geben           | Gespräch       | 65                           | 2,0          |         | 130                                      |
| 2   | persönliche Auskunft geben           | Gespräch       | 80                           | 2,0          |         | 160                                      |
| 3   | Schreiben, Brief, Aktennotiz         | S. DIN A 4     | 40                           | 13,0         |         | 520                                      |
| 4   | Schreiben, Brief, Aktennotiz         | S. DIN A 5     | 8                            | 5,0          |         | 40                                       |
| 5   | Schreiben von Aufstellungen          | S. DIN A 4     | 2                            | 12,0         |         | 24                                       |
| 6   | Schreiben von Formularen             | Formular       | 90                           | 4,0          |         | 360                                      |
| 7   | Karteikarte anlegen                  | Karteikarte    | 85                           | 2,0          |         | 170                                      |
| 8   | Einsortieren von Karteikarten        | Karteikarte    | 80                           | 0,3          |         | 24                                       |
| 9   | Kontrollieren v. Tabellen            | S. DIN A 4     | —                            | 10,0         |         | —  |
| 10  | Projektbuch oder Auftragsbuch führen | Eintragung     | 2                            | 2,5          |         | 5  |
| 11  | Projektmappe anlegen                 | Mappe          | —                            | 5,5          |         | —  |
| 12  | Zusammenlegen von Angeboten          | Seite          | 120                          | 0,3          |         | 36                                       |
| 13  | Sortieren und Ablegen                | Beleg          | 30                           | 0,5          |         | 15                                       |
| 14  | Zeichnung falten                     | Zeichnung      | —                            | 2,0          |         | —  |
| 15  | Post sortieren und verteilen         | Brief, Beleg   | 220                          | 0,4          |         | 88                                       |
| 16  | Gänge in andere Abteilung            | Gang           | 10                           | 5,0          |         | 50                                       |
| 17  | Summe (Minuten in Woche 12)          |                |                              |              |         | 1622                                     |

(WIMMER, 1985, S. 34)

**Anhang 12: Bewerbungsbogen (Unilever)**



**Bewerbungsbogen**  
 DEUTSCHE UNILEVER GMBH  
 Zentrale Personalabteilung  
 Dammornwall 15, 2000 Hamburg 36

Passbild

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

|                                       |  |
|---------------------------------------|--|
| <b>Studium</b>                        |  |
| Studiort                              | Art der Hochschule   |
| Hauptfachrichtung von bis             |  |
| Art des Abschlusses                   |  |
| Prüfungsnote:                         | Falls Studium noch nicht abgeschlossen<br>voraussichtlicher Abschlusstermin<br>voraussichtliche Prüfungsnote |
| Semesterzahl:                         | Wahlfächer:  |
| spezieller Studienschwerpunkt:        |  |
| Thema der Diplomarbeit/Examensarbeit: | Thema der Dissertation:  |
| Professor/Dozent:                     | Professor:   |
| Zahl der Auslandssemester:            |  |

### Schulbildung letzter erreichter Abschluss

Schüler Art der Schule von bis Art des Abschlusses

#### Schulabschulzeugnis/Noten

|            |   |   |   |   |   |  |
|------------|---|---|---|---|---|--|
| Deutsch    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Haben Sie eine Klasse wiederholt?<br><input type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/> Ja |
| Mathematik | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  |
| Englisch   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  |
| Chemie     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  |
| Physik     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  |

Notendurchschnitt Abitur:

### Berufliche Erfahrungen

#### Lehre

Nein  Ja Abschluss als:

Firma Branche von bis

#### Praktika

Firma Branche Aufgabenbereich von bis

#### Erwerbstätigkeit neben dem Studium

Firma/Berufde Branche Aufgabenbereich von bis

#### Berufstätigkeit

Firma/Berufde 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  freigestellt  
 zurückgestellt bis:

### 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/Projektkierung)  
 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.

## Anhang 13: Determinanten der Fluktuation

| Determinanten der Fluktuation             | Auswirkungen auf Fluktuation   |
|---|--|
| <b>1. Personalabhängige Determinanten</b> |  |
| a) Dienstalter                            | Fluktuationsrate sinkt mit steigendem Dienstalter  |
| b) Lebensalter                            | Fluktuationsrate sinkt mit steigendem Lebensalter  |
| c) Geschlecht                             | weibliches Personal kündigt häufiger als männliches; weisse Männer haben eine höhere Fluktuationsrate als weisse Frauen  |
| d) Familienstand                          | ledige Frauen haben eine höhere Fluktuationsrate als verheiratete<br>verheiratete Frauen haben eine geringere Fluktuationsrate als verheiratete  |
| e) Wohnverhältnisse                       | festes Wohnsitz und günstige Verkehrsverbindungen führen zu einer geringeren Fluktuationsrate  |
| f) Ausbildung                             | tendenziell: je höher die Ausbildung, desto höher die Fluktuationsrate   |
| g) Berufsstatus                           | Arbeiter haben eine höhere Fluktuationsrate als Angestellte<br>ungelernte Arbeiter haben eine höhere Fluktuationsrate als gelernte<br>technische Angestellte haben eine höhere Fluktuationsrate als kaufmännische  |
| <b>2. Betriebsabhängige Determinanten</b> |  |
| a) Standort                               | tendenziell: in Großstädten und Ballungsgebieten ist die Fluktuationsrate höher als in Kleinstädten und auf dem Land<br>tendenziell: Großbetriebe weisen eine höhere Fluktuationsrate auf als Kleinbetriebe  |
| b) Betriebsgröße                          | tendenziell: abnehmende Fluktuationsrate: Baugewerbe; Dienstleistungswesen; Bergbau; öffentlicher Dienst; Versicherungswesen   |
| c) Branche                                | Verkehrswesen; Bergbau; öffentlicher Dienst; Versicherungswesen  |
| d) sozial-ökonomische Bedingungen         | Fluktuationsrate sinkt mit verbesserten Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten im Betrieb<br>Fluktuationsrate sinkt mit steigenden Aufstiegschancen<br>Fluktuationsrate sinkt mit verbesserter „Betriebsklima“<br>Fluktuationsrate sinkt mit verbesserter „Betriebsklima“<br>nur schwache Beziehungen zwischen Höhe des Arbeitsentgelts und Fluktuationsrate; nur schwache Beziehungen zwischen Höhe der Sozialleistungen und Fluktuationsrate<br>belastende Produktionstechnik und Arbeitsumgebung erhöhen Fluktuationsrate |
| e) technisch-organisatorische Bedingungen | Schichtarbeitsbetriebe haben höhere Fluktuationsrate als andere  |
| <b>3. Außerbetriebliche Determinanten</b> |  |
| a) Jahreszeit                             | im Frühjahr und Herbst die höchsten Fluktuationsraten  |
| b) allgemeine Konjunktur                  | im Konjunkturoptimum höhere Fluktuationsrate als im Konjunkturtief   |
| c) Arbeitsmarkt                           | je höher Arbeitslosenzahl, desto niedriger die Fluktuationsrate  |
| d) staatliche Aktivitäten                 | staatliche Mobilitätsförderung kann auf Fluktuationsrate erhöhend wirken   |

(aus: Türk, 1978, S. 45 f.)

**Anhang 14: Beispiel für den Ablauf eines AC (Unilever)**

|  |   |
|--|---|
| <b>Beginn:</b>                                 | „Warning up“ (ohne Bewertung)<br>ca. 1 Stunde (Art Vorstellen, Bekanntmachen: „jeder kann schon mal was sagen“)   |
| <b>Leistungsstrass (eigene Entwicklungen):</b> | (3½ Stunden): 7 Bereiche: kritisches Denken, Allgemeinwissen, rechnerisches Denken, sprachliche Kreativität, anschauliches Denken, analytisches Denken, Konzentrationsstest (Belastbarkeit)   |
| <b>Mittagessen:</b>                            | (ohne Beurteilung)  |
| <b>Informationsstunde:</b>                     | Manager geben Auskunft (ohne Bewertung)   |
| <b>Gruppendiskussion:</b>                      | (ca. 1 Stunde)<br>a) sozialwissenschaftliches oder politisches bzw. allgemeines Thema<br>b) betriebliches Thema<br>Kriterien: Problemlösefähigkeit (Wesentliches erkennen, Ideen, zielgerichtet)<br>Persönliches Verhalten in der Gruppe (Ausdruck, Initiative ...) |
| Erste Vorauswahl (30–50 % der Bewerber)        |   |
| <b>Abendessen:</b>                             | (ohne Bewertung)  |
| <b>Präsentation:</b>                           | ½ Stunde Vorbereitung: funktionsbezogene Themen (Marketing, Technik, Personal ...)  |
| <b>Kriterien:</b>                              | Form (½)<br>- strukturiert<br>- überzeugend<br>Inhalt (½)<br>- Zusammenhänge, wichtige Einzelheiten<br>- zielorientiert<br>- kreativ  |
| <b>biographische Befragung:</b>                | Kriterien:<br>- aktive Lebensgestaltung<br>- Leistungsmotivation<br>- Führungsfähigkeit, -willigkeit<br>- Verschiedenes   |
| Gesamtbewertung                                |   |
| <b>Mittagessen:</b>                            |   |
| <b>Einstellungsinterviews:</b>                 | (noch am selben Tag oder später, auch an anderen Orten in den Tochterunternehmen.<br>Jeder Bewerber hat zwei Chancen.   |

**Anhang 15a: Seminarbeurteilungsbogen für die Teilnehmer**

| Seminar: Mitarbeiterbeurteilung vom 20. 5. bis 22. 5. 19.. in ..... |   |                 |  |   |   |  |                                   |    |
|---|---|-----------------|--|---|---|--|-----------------------------------|----|
| Nr.   | A<br>Thema  | B<br>Referenten | C<br>Methode   | D<br>Die Darbietungsform des Lehrstoffes war:                     | E<br>Das Thema enthielt an Informationen: | F<br>Die für das Thema angesetzte Zeit war:    | G<br>Nutzen für Sie:              |    |
|   |   |                 | Benutzen Sie die Abkürzungen:<br>R = Referat<br>D = Diskussion<br>GA = Gruppenarbeit<br>Ü = Übung<br>CS = Case Study<br>BG = Business Game<br>usw. | verwirrend, unverständlich<br>verständlich<br>klar, übersichtlich | angemessene Zahl<br>zu wenig<br>zu viele  | gerade richtig<br>viel zu kurz<br>viel zu lang | Summe der angekreuzten Zahlen D–G |    |
| 1   | Einführung in das Beurteilungssystem für Führungskräfte im AT-Bereich | R. Spiegel      | R  | 1 ② 3 4 5   | 1 2 3 4 ⑤ 4 3 2 1                         | 1 ② 3 4 5 4 3 2 1                              | 1 ② 3 4 5                         | 11 |
| 2   | Psychologische Grundlagen des Beurteilens                             | Dr. Einbeck     | R  | 1 2 3 ④ 5   | 1 2 3 ④ 5 4 3 2 1                         | 1 2 ③ 4 5 4 3 2 1                              | 1 2 3 ④ 5                         | 15 |
| ...   |   |                 |  |   |   |  |                                   |    |

**Anhang 15b: Rückmeldung der Auszahlungsergebnisse an den jeweiligen Referenten**

| Seminar: Mitarbeiterbeurteilung |   |  | Zahl der Teilnehmer: 20                       |   |   |                      |                        |
|---------------------------------|---|--|---|---|---|----------------------|------------------------|
| A<br>Thema                      | B<br>Referenten                           | C<br>Methode   | D<br>Die Darbietungsform des Lehrstoffes war: | E<br>Das Thema enthielt an Informationen: | F<br>Die für das Thema angesetzte Zeit war: | G<br>Nutzen für Sie: |                        |
|                                 |   | Benutzen Sie die Abkürzungen:<br>R = Referat<br>D = Diskussion<br>GA = Gruppenarbeit<br>Ü = Übung<br>CS = Case Study<br>BG = Business Game<br>usw. |   |   |   |                      | gewogener Durchschnitt |
| Nr.                             |   |  |   |   |   |                      |                        |
| 2                               | Psychologische Grundlagen des Beurteilens | Dr. Einbeck  | R   |   |   |                      |                        |
|                                 |   |  |   |   |   |                      | 3,81                   |

**Literaturverzeichnis**

ACKERMANN, K.-F.: Strategisches Personalmanagement auf dem Prüfstand — Kritische Fragen an ein zukunftsorientiertes Konzept der Personalarbeit. In: Ackermann, K.-F. / Danert, G. / Horvath, P. (Hrsg.): Personalmanagement im Wandel, Stuttgart 1989, 1—29.

ADAMS, J. S.: Toward an understanding of inequity, in: Journal of Abnormal Social Psychology, 1963, 67 Jg., 422—436.

ANASTASI, A.: Angewandte Psychologie, Weinheim und Basel 1973.

Arbeitsring der Arbeitgeberverbände der Deutschen Chemischen Industrie e.V. (Hrsg.): Personalplanung im Betrieb, Heidelberg 1975.

BAERIGE, J. / WAGNER, H. (Hrsg.): Personalbedarfsplanung in Wirtschaft und Verwaltung, Stuttgart 1983.

BARTELS, G.: Personalwerbung für Führungskräfte, in: Kieser, A. / Reber, G. / Wunderer, R. (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung, Stuttgart 1987, Sp. 1695—1701.

BARTSCHER, T. R. / STEINMANN, O.: Der Human-Resource-Accounting-Ansatz innerhalb der Personalcontrolling-Diskussion, in: ZfP 4/90, 387—401.

BECKER, F. G.: Systematik und Rechtsnormen der Personalfreisetzung, in: WISU-Studenblatt, April 1988.

BERGEREN, CHR.: Von Ford zu Volvo — Automobilerstellung in Schweden, Berlin u.a. 1991.

BLASI, A.: Psychologische oder philosophische Definition der Moral. Schädliche Einflüsse der Philosophie auf die Moralpsychologie, in: Edelstein/Nunnen-Winkler (1986), 55—85.

BMW AG, München (Hrsg.): BMW Lernstat, 3. Aufl., München 1987.

BÖHNISCH, W. / JAGO, A. G. / REBER, G.: Zur interkulturellen Validität des Vocom/Yetton-Modells, in: DBW, 47. Jg., 1987, 85—93.

BÖHNS, H.: Leistungslohn, Wiesbaden 1959.

BOHRANZ, R.: Entlohnungsgrundsätze in Industriebetrieben, in: Personal 9/1991, 300—303.

BRANDWÜLLER, B. G.: Gewerbliche Stiftungen, Bielefeld 1988.

BROCHER, T.: Stufen des Lebens, 6. Aufl., Stuttgart 1985.

BRUNLOP, E.: Neue Formen der Lohndifferenzierung — Das Beispiel VW-AG, in: WSI-Mitteilungen, 10/1986, 661—669.

BÜHNER, CH.: Der menschliche Lebenslauf als psychologisches Problem, 2. Aufl., Göttingen 1959.

BÜHNER, CH. / MASSARIK, F. (Hrsg.): Lebenslauf und Lebensziele, Stuttgart 1969.

BÜHNER, R.: Arbeitsbewertung und Lohnfindung bei neuen Fertigungstechniken, in: WIS 9/1985, 433—438.

Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung (Hrsg.): Bundesarbeitsblatt, Mai 1981.

- BURMAN, W.: Die Mitarbeiterbeteiligung. Eine Dokumentation der AGP, hrsg. v. M. Lezius, Berlin 1991.
- BUSCH, R.: Entlohnung bei moderner Technik, in: *Angewandte Arbeitswissenschaft*, 4/1985, 2—38.
- CARLE, J. R. / FRITZROY, F. R.: Productive Efficiency, Incentives and Employee Participation: Some Preliminary Results for West Germany, in: *Kyklos*, Vol. 33, 1980, Fasc. 1, 100—121.
- CAMPBELL, J. B. / PATTERSON, R. D.: Motivation Theory in industrial and organizational Psychology, in: Dunnette, M. A. (Hrsg.): *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago 1976, 63—130.
- CAMPION, M. A. / THAYER, P. W.: Job Design: Approaches, Outcomes and Trade-Offs, in: *Organizational Dynamics* 15 (3), 1987, 66—79.
- CAMPION, M. A.: Interdisciplinary Approaches to Job Design: A Constructive Replication with Extensions, in: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 73 (1988), No 3, 467—481.
- CHMIELEWICZ, K. (1980a): Betriebsverfassung, in: Grochla, E. (Hrsg.): *Handwörterbuch der Organisation*, 2. Aufl., Stuttgart 1980, Sp. 370—379.
- CHMIELEWICZ, K. (1980b): Unternehmensverfassung, Grenzen der, in: Grochla, E. (Hrsg.): *HWO*, 2. Aufl., Stuttgart 1980, Sp. 2272—2282.
- CHMIELEWICZ, K. (1981): Unternehmensverfassung, Stuttgart 1981.
- CISEK, G.: Personalwirtschaftliche Rentabilitätsberechnung für den Zweitlohn — Die ROBI-Methode, in: *Personalwirtschaft*, 6/82, 29—33.
- Deutsche Bundesbank* (Hrsg.): Die Saisonbereinigung als Hilfsmittel der Wirtschaftsbeobachtung, in: Monatsberichte der Deutschen Bundesbank, Oktober 1987, 30—40.
- Deutsche Gesellschaft für Personalführung (DGFP)* (Hrsg.): Personalplanung. Empfehlungen für die Praxis, Königstein/Ts. 1979.
- Deutsche Gesellschaft für Personalführung (DGFP)* (Hrsg.): Personalzusatzaufwand, Freiburg 1980.
- 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 (1974).
- DIW* (Hrsg.): Produktivität und Sozialverträglichkeit im Betrieb. Bildungsbausteine zur Technikgestaltung, Köln 1988.
- DRUMM, H. J.: Personalwirtschaftslehre, Berlin/Heidelberg 1989.
- DUELL, W. / FREI, F.: Leitfaden für qualifizierende Arbeitsgestaltung, Köln 1986.
- DÜRER, E. (Hrsg.): Organisationskultur, Stuttgart 1988.
- DYCKE, A. / SCHOLTE, Ch.: Cafeteria Systeme, in: *DB* 5/86, 577—589.
- ECKARDSTEIN, D. VON / SCHNELLINGER, F.: Betriebliche Personalpolitik, 2. Aufl., München 1975.
- ECKARDSTEIN, D. VON: Neue Technologien und betriebliche Lohnbestimmung, in: Emmerich, K. u.a. (Hrsg.): Einzel- und gesamtwirtschaftliche Aspekte des

- Lohnes, Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung Nr. 128, Nürnberg 1989, 69—82.
- EDLSTEIN, W. / NUNNER-WINKLER, G. (Hrsg.): Zur Bestimmung der Moral, Frankfurt 1986, 55—85.
- ELIAS, H. J. / GOTTSCHEK, W. / STRANIE, W. H.: Arbeitsstrukturierung auf der Grundlage der dualen Arbeitssituationsanalyse, in: *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft* 1982, Nr. 1, 1 ff.
- ENGE, W.: Theorien der Personalarbeit im Unternehmen, Königstein/Ts. 1982.
- EMSON, E. H.: Der vollständige Lebenszyklus, Frankfurt/M. 1988.
- FÄHR, J.: Kündigungspraxis und Kündigungsschutz, in: Ellermann-Witt, R. / Rothleuter, H. / Rüssig, H. (Hrsg.): *Kündigungspraxis, Kündigungsschutz und Probleme der Arbeitsgerichtsbarkeit*, Opladen 1983, 13—43.
- FISCHER-WIRKELMANN, W.-F. / HORN, E. K.: Konzepte und Probleme der Humanvermögensrechnung, in: *Der Betrieb* 51/52 / 1982, 2636—2644.
- FLAMHOLTZ, E.: Rechnungslegung über Kosten und Wert des Humankapitals, in: Schmidt, H. (Hrsg.): *Humanvermögensrechnung*, Berlin/New York 1982, 73—98.
- FOPF, I.: Mitarbeiter-Portfolio: Mehr als nur ein Gedankenspiel, in: *Personal* 8/1982, 333—336.
- FREI, D. / RUTTORF, D.: Handbuch der weltpolitischen Analyse, Diessenhofen 1984.
- FREY, D. / GREFF, S. (Hrsg.): Sozialpsychologie in Schlüsselbegriffen, München u.a. 1983, 88 ff.
- FRIEDRICH, P.: STAFF — ein Interview-Beurteilungssystem, in: *Personalwirtschaft* 1/81, 30—33.
- GAUGLER, B. B. / ROSENTHAL, D. B. / THORNTON III, G. C. / BENTSON, C.: Meta-Analysis of Assessment Center Validity, in: *Journal of Applied Psychology* 3/1987 (Bd. 72), 493—511.
- GAUGLER, E.: Personalberatung bei der Personalbeschaffung von Führungspositionen, in: *Personal* 7/1980, 262—267.
- GAUGLER, E. / PUTZNER, R. / ZANDER, E. (Hrsg.): *Personalreport* 1987, 1988, 1989, 1990, München 1987 f.
- GECK, L. H. A.: Die sozialen Arbeitsverhältnisse im Wandel der Zeit, Berlin 1931.
- GESCHKA, H. / HAMMER, R.: Die Szenario-Technik in der strategischen Unternehmensplanung, in: *Hahn, D. / Taylor, D.* (Hrsg.): *Strategische Unternehmensplanung*, Heidelberg/Wien 1986, 238—263.
- GIEßERS, F. / PÖNEN, J.: Fehlzeiten im Betrieb: Zusammenhänge — Ursachen — Maßnahmen, Heidelberg 1983.
- GROBE, D.: Strategische Personalplanung als Beitrag zur Weiterentwicklung betrieblicher Personalarbeit, in: *Deppes, J. / Scharfenkamp, N. / Voß, J.* (Hrsg.): *Arbeit und Personal. Merit* 1989, 47—74.

- GRASSBACH, R. (1974): Personalplanung und Personalentwicklung in der Praxis. Unveröff. Vortragsmanuskript.
- GESCHUDE, K.: Die Personalbemessung bei der deutschen Bundespost, in: Baetge, J. / Wagner, H. (Hrsg.): Personalbedarfsplanung in Wirtschaft und Verwaltung, Stuttgart 1983, 9—32.
- GUSKI, H.-G. / SCHNEIDER, H.-J.: Betriebliche Vermögensbeteiligung in der BRD, Köln 1977.
- GUSKI, H.-G. / SCHNEIDER, H.-J.: Betriebliche Vermögensbeteiligung in der Bundesrepublik Deutschland, Teil II: Ergebnisse, Erfahrungen und Auswirkungen in der Praxis, Köln 1983.
- GUTJAN, G.: Psychologie des Interviews in Praxis und Theorie, Heidelberg 1985.
- HACKER, W.: Arbeitspsychologie. Psychische Regulation und Arbeitstätigkeiten, Bern u.a. 1986.
- HACKMAN, R. J. / OLDHAM, G. R.: Work Redesign, Reading/Mass. u.a. 1980.
- HEEG, F. J.: Verfahren der partizipativen Gestaltung der Arbeitsorganisation, in: von Below / Borges / Hildebrandt (Hrsg.): Moderne Fabrikorganisation, Berlin u.a. 1985, 394—429.
- HEEG, F. J. / LICHTENBERG, I.: Gruppenorientierte Arbeitsorganisation, in: ZfO 2/1990, 111—117.
- HEINEN, E. (Hrsg.): Industrielehre, 8. Aufl., Wiesbaden 1985.
- HEILMICH, W. / LANG, R.: Gruppenfabrikation, Berlin 1972.
- HENNING, E.: Personalaufwand, in: Gaugler, E. / Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 2. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 1573—1582.
- HENNING, E.: Entwicklung der Personal- und Personalsatzkosten, in: Personalreport, hrsg. v. Institut Mensch und Arbeit, Juni 1989, 10—13; Juni 1992, 240—243.
- HERRBERG, F. / MAUSNER, B. / SNYDERMAN, B.: The motivation to work, 2. Aufl., New York 1959.
- Hess, M.: Quality Circle und Qualitätssicherung, in: Personal 8/1988, 354—357.
- HÖHNER, H. U. / HOFF, E.-H.: Beurteilung als Persönlichkeitsentwicklung? Aspekte einer entwicklungsorientierten Diagnostik, in: Selbach, R. / Pulzig, K.-K. (Hrsg.): Handbuch Mitarbeiterbeurteilung, Wiesbaden 1992, 39—66.
- HOLLMANN, H. / REITZIG, G.: Referenzen und Dokumentenanalyse, in: Sarges, W. (Hrsg.): Management-Diagnostik, Göttingen u.a. 1990, 361—367.
- HÜRMANN, W.: Systematische Unternehmensplanung, in: Wild, Jürgen (Hrsg.): Unternehmensplanung, Hamburg 1975.
- HUSEMAN, R. C. / HATFIELD, J. D.: Der Equity-Faktor, Frankfurt/M. 1990.
- JACOBS, S. / THIES, M. / SOHNHOLZ, P.: Human-Resources-Portfolio, in: DU 41, 3/1987, 205—218.
- JELINEK, M. / SAURICH, L. / HINSCHE, P. (Hrsg.): Organizational culture, Sonderheft des ASO 4/28, 1983.

- JENSCH, W.: Mitarbeiter auswählen und fördern — Assessment-Center-Verfahren, 2. Aufl., München 1987.
- JONSSON, B. / LANG, A. G., *Koivo* (1985): A Report on the Workshop on Production Technology and Quality of Working Life, in: Human Resource Management, Vol. 24, Nr. 4, 455—465.
- KAPOR, F.-J.: „Sozialbilanz“ oder „gesellschaftsbezogene Berichterstattung“?, in: Personalführung, 1/76.
- KRIAN, W. / TAECHE, J.: Gegenwärtiger Stand der Melde- und Auskunftspflichten des Arbeitgebers im Personalbereich, in: Betriebs-Berater, Beilage 12/1984 zu Heft 22/1984.
- KRUSCH, W.: Planung. Kapitel einer Einführung, München 1975.
- KREIBECK, U.: Gestaltung von Motivationsbedingungen der Arbeit, in: Kleinbeck, U. / Rutenfranz, J. (Hrsg.): Arbeitspsychologie, Göttingen 1987, 440—492.
- KOLBINGER, J. (1972): Das betriebliche Personalwesen, Bde. I und II, 2. Aufl., Stuttgart 1972.
- KOLBINGER, J. (1977): Arbeitsmarktpolitik am Arbeitsplatz durch Berufs- und Aufgabengestaltung, Linz 1977.
- KOLBINGER, J. (1979): Kognitive Leitlinie organisatorischen Selbstverständnisses als Grundlage aufgabenbezogener „Personalpolitik“, in: Wunderer R. (Hrsg.): Humane Personal- und Organisationsentwicklung. Festschrift für Guido Fischer zu seinem 80. Geburtstag, Berlin 1979.
- KRÜGER-BASNER, M.: Kooperative Elemente im Assessmentcenter bei unterschiedlichen Zielsetzungen und Teilnehmergruppen, in: Selbach, R. / Pulzig, K.-K. (Hrsg.): Handbuch Mitarbeiterbeurteilung, Wiesbaden 1992, 195—209.
- KUPSCHE, P. U. / MAHR, R.: Personalwirtschaft, in: Heinen, E. (Hrsg.): Industriebetriebstehe, 4. Aufl., Wiesbaden 1975.
- LANDSBERG, G. von: Der Übergang der Hochqualifizierten in das Berufsleben, in: Personal 4/1980, 135—137.
- LAURSTIN, D.: Der Lebenslauf und seine Gesetze, 5. Aufl., Stuttgart 1985.
- LAUTBAUERG, Chr.: Vor dem Ende der Hierarchie, Düsseldorf 1980.
- LAUTBAUERG, Chr.: Kommunikation — das Nervensystem des Betriebes, in: Schäkel, U. / Scholz, J. (Hrsg.): Leistungsreserven aktiveren, Essen 1983, 143—185.
- LAWLER III, E.: Motivation in Organisationen, Bern und Stuttgart 1977.
- LEIBFRIE, W. / NIEHANS, W. / PASCHG, R.: Der Beitrag des Steuersystems zur Reform der Alterssicherung, München 1990.
- LEZUS, M.: Materielle und immaterielle Mitarbeiterbeteiligung in der BRD, hrsg. v. Verband der Norddeutschen Textilindustrie, Münster 1985.
- LIEBOWSON, B. C. J.: Lebenskrisen — Lebenscharaktere. Die Entwicklung des Menschen zwischen Kindheit und Alter, München 1979.

- LUCIF, H.-G.: Menschenbilder als Führungsgrundlage, in: ZO 1/81, 14—22.
- LINDENAU, CHR.: Soziale Dreigliederung, Stuttgart 1983.
- LUDWIG, J.: Bei Entlohnungsfragen scheiden sich die Geister. Entlohnungsmodelle für Fertigungsinseln, in: Arbeitsvorbereitung 6/88, 203—205.
- LUTZ, B. / SCHULTZ-WILD, R. / TRAMANN, F.: Betriebliche Personalplanung zwischen Unternehmensplanung und Personalpolitik, Frankfurt 1979.
- MAC, W.: Hemmnisse und Fortschritte bei der Entwicklung der Personalplanung in der Bundesrepublik Deutschland. In: ZfHf, 37 (1985) 1, 3—25.
- MAIER, W.: Arbeitsanalyse und Lohngestaltung, 2. Aufl., Stuttgart 1988.
- MARSH, J. G. / SIMON, H. A.: Organisation und Individuum, Wiesbaden 1976.
- MARKOWITZ, H.: Portfolio selection: Efficient diversifications of investments, New York 1959.
- MARR, R.: Strategisches Personalmanagement — des Kaisers neue Kleider?, in: Management Forum, Bd. 6, 1986, 13—23.
- MARTIN, A.: Personalforschung in der Praxis, Paderborn 1989.
- MARTIN, TH.: Das Verhältnis von Mensch und Automatisierung in der Produktion — am Beispiel CIM, in: Henning, K. / Süthoff, M. / Mal, M. (Hrsg.): Mensch und Automatisierung, Opladen 1990, 91—106.
- MASLOW, A. H.: Psychologie des Seins, München 1973.
- MASLOW, A. H.: Motivation und Persönlichkeit, Olden und Freiburg 1977.
- MAVNYZ, R.: Die soziale Organisation des Industriebetriebes, Stuttgart 1966.
- MAYHOFFER, W.: Outplacement, in: DBW 1/89, 55—68.
- MCCLELLAND, D. C. / ATKINSON, J. W. / CLARK, R. A. / LOWELL, E. L.: The achievement motive, New York 1953.
- MCGREGOR, D. (1973): Der Mensch im Unternehmen, Düsseldorf/Wien 1973.
- MEINE, H. / VOGT, W.: Wieviel Geld für wieviel Leistung? in: Lang, K. / Meine, H. / Ohl, K. (Hrsg.): Arbeit, Entgelt, Leistung, Köln 1990, 226—300.
- MERTENS, P.: Prognose-Rechnung — ein Überblick, in: BFuP, 35. Jg., 6/83, 469—483.
- MEYER, J. B.: Theories of organizational behavior, Hillsdale/III. 1980.
- MINZBERG, H.: The Structuring of Organizations. A Synthesis of the Research. Englewood Cliffs, New Jersey 1979.
- MORIN, P.: Einführung in die angewandte Organisationspsychologie, Stuttgart 1974.
- NEUBERGER, O.: Experimentelle Untersuchungen von Führungsstilen, in: Gruppendynamik 3/1972.
- NEUBERGER, O.: Arbeit, Stuttgart 1985.
- NEUBERGER, O.: Unternehmenskultur, in: Sarges, W. (Hrsg.): Management-Diagnostik, Göttingen u. a. 1990, 131—134.
- NIEBER, P. (Hrsg.): Fehlzeiten — Wege zur Reduzierung von Fehlzeiten, Bern/Stuttgart 1979.

- OGESNBÄUER, CH.: Organisatorische Alternativen zur Hierarchie, München: GBI-Verlag 1989 (Diss. München).
- ORTNER, J.: Human Relations, in: HWP, hrg. v. E. Gaugler, Stuttgart 1975, Sp. 1004—1010.
- ODIOME, G. S.: Strategic management of human resources: A portfolio approach, San Francisco, Washington, London 1984.
- PASCARE, J.: Vergleichende Betrachtungen zum Lohnaufbau in Japan, in: Leistung und Lohn, Nr. 29/30, Dezember 1970.
- Personenreport, hrg. v. Institut Mensch und Arbeitswelt, München, (versch. Jahrgänge).
- PETERSIN, H.-G.: Sozialökonomik, Stuttgart u. a., 1989.
- PEPPER, W. / DÖRRE, U. / STOLL, E.: Menschliche Arbeit in der industriellen Produktion, Göttingen 1977.
- PROCR, A.: Der Beitrag der Theorie der Verfügungsrechte zur ökonomischen Analyse von Unternehmensverfassungen, in: Bohr, K. / Drukarczyk, J. / Drumm, H.-J. / Scherrer, G. (Hrsg.): Unternehmensverfassung als Problem der Betriebswirtschaftslehre, Berlin 1981, 153—197.
- PIPER, A. / STRÖGER, J.: Produktive Arbeitsorganisation, Köln: DIV 1990.
- PULLIG, K.-K. (1986a): Das Abgangs-(Austritts-)Interview als Instrument der Personalführung, in: Personal 1/86, 22—25.
- PULLIG, K.-K. (1986b): Wie muß Arbeit beschaffen sein, damit sie motiviert? in: Beiträge aus Wissenschaft und Praxis, hrg. v. Institut Mensch und Arbeitswelt, Stuttgart 1/86, 14—26.
- PULLIG, K.-K. (1987): Weiterbildung im Wandel — Ergebnisse einer Befragung, in: Pullig, K.-K. / Schäkel, U. / Scholz, J. (Hrsg.): Weiterbildung im Wandel, Hamburg 1987, 7—40.
- PULLIG, K.-K. (1990a): Austrittsinterview als Diagnoseinstrument, in: Bethel, J. / Groenewald, H. (Hrsg.): Personal-Management, Landsberg / Lech: Mf-Lo-schalt-Ausgabe, Grundwerk 1990, Kap. 7.3, 1—12.
- PULLIG, K.-K. (1990b): Auswahl der Hochschulabsolventen: Ein Initiationsritus, in: Personalwirtschaft 9/90, 37—38.
- PULLIG, K.-K. (1990c): Was nützen Austrittsinterviews? (zusammen mit T. Oelschläger), in: Personal 8/90, 310—313.
- PULLIG, K.-K. (1991a): Moralische Motivation der Mitarbeiter — Ein Beitrag zum Thema Wirtschaftsethik, Beiträge aus Wissenschaft und Praxis, hrg. v. Institut Mensch und Arbeitswelt, Baden-Baden 1/91. Wiederausgedruckt in: Erfolgs- und Karriererhandbuch (EKH) 10/91, Bonn, 77—98.
- PULLIG, K.-K. (1991b): Weiterbildungskonzepte deutscher Unternehmen — eine Analyse von Weiterbildungsprogrammen, in: ZfP 3/91, 219—237.
- REBER, G.: Führungsentscheidungen zwischen Zeitdruck und Partizipation, in: Pullig, K.-K. / Schäkel, U. / Scholz, J. (Hrsg.): Streß im Unternehmen, Hamburg 1986, 148—162.

- REFA: Methodenlehre des Arbeitsstudiums, Teil 4: Anforderungsermittlung (Arbeitsbewertung), 3. Aufl., München 1975.
- REMER, A. / WUNDERER, R.: Entwicklungsperspektiven im betrieblichen Personalwesen, in: ZfBf, 29. Jg., 1977.
- REIBNITZ, U. VON: Szenarien. Optionen für die Zukunft, Hamburg u. a., 1987.
- RIECKMANN, H.: Auf der grünen Wiese. Organisationsentwicklung einer Werksgründung, Bern/Stuttgart 1982.
- ROHMERT, W.: Möglichkeiten und Grenzen menschengerechter Arbeitsgestaltung durch Ergonomie, in: Fürstenberg u. a.: Menschengerechte Gestaltung der Arbeit, Mannheim/Wien/Zürich 1983, 39—76.
- ROHMERT, W. / LANDAU, K.: Das arbeitswissenschaftliche Erhebungsverfahren zur Tätigkeitsanalyse (AET), Handbuch und Merkmalheft, Bern/Stuttgart/Wien 1979.
- ROSENKRANZ, F. / PETER, W.: Einige ausgewählte Modelle zur Unterstützung der Personalplanung, dargestellt am Beispiel einer Großunternehmung der chemischen Industrie, in: DBW (37. Jg.), 1977, 543—558.
- ROSENKRANZ, R.: Personalbedarfsrechnung in Bürobetrieben, in: Das Rationelle Büro, 12/1968, 16—22.
- ROSENKRANZ, R.: Die notwendigen und die tatsächlichen Verteilzeit-Zuschlagsfaktoren, in: Das Rationelle Büro, 9/1966, 11—17.
- ROSENMAIER, L. (Hrsg.): Die menschlichen Lebensalter. Kontinuität und Krisen, München 1978.
- ROSETTE, Chr.: Zeitarbeit in der BRD, in: Personalreport '89, hrsg. v. Institut Mensch und Arbeit, München 1989, 28—31.
- RÜBING, G.: Verfahren und Funktionen der Leistungsbeurteilung in Unternehmen, Konstanz 1988.
- SALOWSKY, H.: Fehlzeiten in Industrie und Dienstleistungsbereich, in: Personalführung 11/89, 1078—1081.
- SALOWSKY, H.: Fehlzeiten — Eine Bilanz nach 20 Jahren Lohnfortzahlungsgesetz, Köln 1991.
- SARGES, W. (Hrsg.): Managementdiagnostik, Göttingen u. a. 1990.
- SCHALLBERGER, U. (1990): Menschbilder und das Bild menschengerechter Arbeit, in: Frei, F. / Udris, I. (Hrsg.): Das Bild der Arbeit, Bern u. a. 1990, 56—70.
- SCHANZ, G.: Organisationsgestaltung, Struktur und Verhalten, München 1982.
- SCHNITZ, E. H. (1985): Organizational culture and leadership: A dynamic view, San Francisco etc. 1985.
- SCHNITZ, E. H. (1974): Das Bild des Menschen aus der Sicht des Management, in: Grochla, E. (Hrsg.): Management, Düsseldorf/Wien 1974, 69—91.
- SCHNEER, H.-P.: Lohn der Angst, in: Management Wissen 9/91, 16—29.
- SCHNEM, E.: Personal-Controlling — Eine kritische Bestandsaufnahme, Regensburger Diskussionsbeiträge zur Wirtschaftswissenschaft, Nr. 233, Regensburg 1991.

- SCHNUNG, W. / SINDAU, J.: Betriebliche Sozialleistungen, Fernseminar: Fachkaufmann für das Personalwesen, hrsg. v. E. Gaugler, W.-U. Hollenberg und W. Weber, Wiesbaden o. J.
- SCHULZ, G. H.: Auch der Mittelstand kann anspruchsvoll planen, in: HARVARD manager 1/1991, 62—68.
- SCHÜRMER, U.: Kritischer Überblick über Ansätze und Ergebnisse der Biografieforschung, Unveröff. Diplomarbeit, Universität Paderborn (Prof. Dr. K.-K. Pullig) 1991.
- SCHÜTTER, H.: Fluktuation — Eine zeitgemäße Untersuchung, in: Arbeit und Sozialpolitik 12 (1958), 157—162.
- SCHMIDT, A.: Betriebliche Altersversorgung in mittelständischen Unternehmen, Stuttgart 1985.
- SCHMIDT, G.: Pensionslohn in den Vereinigten Staaten von Amerika, in: Leistung und Lohn Nr. 28; Juli 1970.
- SCHNEIDER, H.: Erfolgreiche Perspektiven. Mitarbeiterkapitalbeteiligungen werden zunehmen, in: Das neue Unternehmen 2/90, 18 f.
- SCHNEIDER, S.: Zeitarbeit sorgt für mehr Arbeitsmarktdynamik, in: Personalwirtschaft 8/1991, 11—17.
- SCHOLL, W. / BLUMSCHEIN, H.: Personalplanung und Personalpolitik in der Regression — eine empirische Studie —, Frankfurt/M. 1979.
- SCHOLZ, Chr.: Strategisches Management, Berlin/New York 1987.
- SCHOLZ, Chr.: Personalmanagement, Informationsorientierte und verhaltens-theoretische Grundlagen, München 1989.
- SCHÖNBER, L.: Welchen Wert haben psychologische Eignungsuntersuchungen? in: Personalführung 5/89, 486—492.
- SCHULZ, H. (Hrsg.): Beurteilung und Förderung beruflicher Leistung, Beiträge zur Organisationspsychologie, Bd. 4, Göttingen 1991.
- SCHWITSCHEW, K. / GUTMANN, J. / SCHNEER, H.-P. (Hrsg.) 1991: Jahrbuch Weiterbildung 1991, Düsseldorf 1991.
- SEIBACH, R. / PULLIG, K.-K. (Hrsg.): Handbuch Mitarbeiter-Beurteilung, Wiesbaden 1992.
- SENR, B.: Personalbedarfsplanung. Anlagenorientierte Personalbedarfsplanung für kontinuierliche Fertigungsprozesse, Berlin u. a. 1991.
- SHANNY, G.: In der Mitte des Lebens. Die Bewältigung vorhersehbarer Krisen, München 1976.
- STÄNDEL, W. H. (1990): Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, München, 5. Aufl. 1990.
- STÄNDEL, W. H.: Simultane Strategie- und Personalentwicklung, in: Zfp 1/1991, 5—12.
- STRINE, W.: Biographische Fragebogen, in: Sarges, W. (Hrsg.): Managementdiagnostik, Göttingen u. a. 1990, 416—420.
- STRANER, R.: Allgemeine Menschenkunde als Grundlage der Pädagogik. Vorträge in Stuttgart 1919, Dornach, R. Steiner Gesamtausgabe 293.

- STERNER, R.: Vom Lebenslauf des Menschen (Hrsg.): E. Fucks, Stuttgart 1980.
- STÖCKER, G. / DIRKS, H.: Bewertungsverfahren im Angestelltenbereich, DGF-Schriftenreihe 25, 1. Aufl., Neuwied-Berlin 1970.
- STRIMM, H.: Fluktuationkosten und ihre Ermittlung, in: ZfBf, 34. Jg., 2/1982, 128—146.
- SUCHANITKA, A.: Der Beitrag der Verhaltensforschung zum Selbstverständnis des Menschen, in: Schad, W. (Hrsg.): Goetheanistische Naturwissenschaft, Bd. 4: Anthropologie, Stuttgart 1985, 240—273.
- THURARY, H. K.: Mitarbeiterspezifische Sozialleistungspolitik. Neue Erfahrungen mit dem Cafeteria-Verfahren, in: Knebel, H. / Zander, E. (Hrsg.): der zweite Lohn — Personalausstattungen —, Bonn 1982, 97—105.
- TÖPNER, A.: Personalkennziffern und Personalstatistik, in: Gaugler, E. / Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 2. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 1723—1734.
- TÜRK, K.: Instrumente betrieblicher Personalwirtschaft, Neuwied 1978.
- URICH, E.: Subjektive Tätigkeitsanalyse als Voraussetzung autonomieorientierter Arbeitsgestaltung, in: Dürholt, E. u. a. (Hrsg.): Qualitative Arbeitsanalyse, Frankfurt/M., 1983, 182—196.
- URICH, E.: Alternative Arbeitsstrukturen — dargestellt am Beispiel der Automobilindustrie, in: Psychologie und Praxis, 27. Jg. (1983), 70—78.
- URICH, E. / TROY, N. / AIROTTI: Technologie und Organisation, in: Organisationspsychologie. Enzyklopädie der Psychologie, Bd. D/III/3, Göttingen 1989, 119—141.
- VATTEROTH, H.-CHR.: Aktuelle Software im Test, in: Personalwirtschaft, Sonderheft 1991, 10—27.
- VOGTS, W. (Hrsg.): Methoden der Biographie- und Lebenslauforschung, Opladen 1987.
- VOGT, A.: Personalkostenfassung und -analyse für Planungs- und Kontrollzwecke, in: ZfBf (36. Jg.) 10/1984, 861—877.
- VOJTEK, W. (1987): Psychische Regulation und Arbeitsfähigkeiten, in: Kleinbeck, U. / Rutenfranz, I. (Hrsg.): Arbeitspsychologie, Göttingen u. a. 1987, 1—42.
- VOJTEK, W. (1990): Welche Arbeit ist gut für den Menschen? Notizen zum Thema Menschenbild und Arbeitsgestaltung, in: Frei, F. / Uddis, I. (Hrsg.): Das Bild der Arbeit, Bern u. a. 1990, 23—40.
- VOJTEK / OESTERBICH / GABLIZN-KOLAKOVIC / KRUGOLJ / RASCH: Verfahren zur Ermittlung von Regulationsanforderungen in der Arbeitstätigkeit (VERA), Analyse von Planungs- und Denkprozessen in der industriellen Produktion. Handbuch. Köln: TÜV Rheinland 1982.
- VRONOM, V. H.: Führungsentscheidungen in Organisationen, in: DBW 2/1981, 183—193.

- WÄCHTER, H.: Mitbestimmung, München 1983.
- WÄCHTER, H. / MODROW-TRIEL, B. / ROSSMANN, G. (1989a): Prospektive Arbeitsgestaltung — das Verfahren ATAA, in: ZfP 4/89, 277—296.
- WÄCHTER, H. / MODROW-TRIEL, B. / ROSSMANN, G. (1989b): Persönlichkeitsförderliche Arbeitsgestaltung. Die Entwicklung des arbeitsanalytischen Verfahrens ATAA, München 1989.
- WAGNER, D.: Möglichkeiten und Grenzen des Cafeteria-Ansatzes in der BRD, in: BfP 1/86, 16—27.
- WÄBER, M.: Methodologische Schriften. Herausgegeben von J. Winkelmann, Frankfurt/M. 1968.
- WEINBERG, A. B.: Menschenbilder in Organisations- und Führungstheorien: Erste Ergebnisse einer empirischen Überprüfung, in: ZfB, 1/1984, 30—62.
- WESSE, P.: Die Relevanz der Ergebnisse der Biographieforschung für die Personalselektion. Unveröff. Diplomarbeit, Universität Paderborn (Prof. Dr. K.-K. Pullig) 1991.
- WIMMER, P.: Personalplanung. Serie: Basistexte Personalwesen, Bd. 6, Augsburg 1985.
- WOODRUFF, JR., R. L.: Die Humankapitalrechnung der R. G. Barry Corporation — Konzepte und Erfahrungen, in: Schmidt, H. (Hrsg.): Humannvermögensrechnung, Berlin/New York 1982, 99—126.
- WUNDERER, R. (1975a): Personalwesen als Wissenschaft, in: Personal — Stichworte der Zeitschrift Personal, 8/1975, 33—36.
- WUNDERER, R. (1975b): Personalwerbung, in: Gaugler, E. (Hrsg.): HWP, Stuttgart 1975, Sp. 1689—1708.
- WUNDERER, R. / GRUNWALD, W. (1980): Führungslehre, Bd. 1, Grundlagen der Führung, Berlin/New York 1980.
- WUNDERER, R. / SAUER, M.: Instrumente und Verfahren des Personalcontrolling II, in: Personalführung 1987, 600—606.
- ZANDER, E.: Entgeltformen bei veränderten Technologien und Arbeitsstrukturen, in: Lohn und Gehalt (L + G) 9/88, 347—356.
- ZINK, K. J. (Hrsg.): Quality circles, Bd. 2, Fallbeispiele, Erfahrungen, Perspektiven, München/Wien 1986.

## Stichwortverzeichnis

- A**
- Absatzplan 125
  - Akkordlohn 82, 119
  - Akkordrichtsatz 84
  - Akkordsatz 84
  - Analytische Arbeitsbewertung 119
  - Anerkennungsrechte-pflichten 41
  - Anforderungs- und Arbeitsbewertung 91
  - Anforderungsgerechtes Entgelt 91
  - Anpassungswchsel 57
  - Anpassungspflicht 111
  - Anreiz-Betrags-Theorie 35
  - Arbeitnehmer-Überlassung 150
  - Arbeitnehmer-Überlassungsgesetz 150
  - Arbeitsanalyse
    - Ansätze 53 f.
    - Verfahren 46
  - Arbeitsbewertungsverfahren 92
  - Arbeitsgestaltung 53 f.
    - mechanistischer Ansatz 54
    - motivierende 55
  - Arbeitskonstellationen 61
  - Arbeitskosten 178
  - Arbeitsstrukturierung 36
  - Arbeitszufriedenheit 55
  - Arbeitsverfassung 36, 42, 125
  - Arbeitsvermittlung 150
  - Arbeitsvertrag 115
  - Arbeitszufriedenheit 55
  - Assessment-Center 153, 160
  - Aufgabe 37, 52
  - Auftragszeit 84
  - Ausbildungsberufsbild 164
  - Ausbildungsordnungen 164
  - Ausbildungsrahmenplan 164
  - Ausfallstunden 142
  - Ausfallzeiten 106
  - Ausgleichstheorie 50
  - Auskufts- und Meldepflichten 186
  - Ausleseverfahren 152
  - Ausschüttungsbeteiligung 99
  - Austritts-(Abgangs-)Interview 146
  - Auswahlergebnisse 153
  - Auswahlkriterien 153
  - Auszuhrungsverbot 111
  - Autonomie 57
- B**
- Bayesische Inferenz 127
  - Bedürfnishierarchie, Maslows's 114
  - Bedürfnistheorien 49
  - Beförderung- bzw. Karriereprogramme 167
  - Begierde 47
  - Berufliche Erstausbildung 163
  - Beschäftigungswege 148, 149
  - Betriebliche Altersversorgung 109
  - Betriebliche Weiterbildung 164
  - Betriebsdemokratie 26, 42
  - Betriebsrätegesetz 64
  - Betriebsvereinbarung 41, 116
  - Betriebsverfassungsgesetz 64
  - Beurteilungsgrundsätze 162
  - Bewährungskriterien 153
  - Bewerterauslesetest 152
  - Bewerbungsformulare 156
  - Bewerbungsunterlagen 155
  - Bilanz-Gewinn-Beteiligung 99
  - Biographieforschung 161
  - Biographische Daten 157
  - Biographische Fragebögen 162
  - Bruttopersonalbedarf 137, 139
  - Buy-In 102
- C**
- Cafeteria-Verfahren 112
  - Closed-Shop-Prinzip 117
  - Computerunterstützte Personalinformationssysteme 186
  - Computerunterstützte Personalmanagementsysteme 187
  - Controlling 177
- D**
- Datenschutz-Beauftragter 188
  - Defini-Motive 49
  - Delphi-Verfahren 126
  - Differentialstücklohnsystem 32
  - Direktansprachen 148
  - Direkte Personalkosten 179
  - Direktversicherung 110
  - Direktzusage 110
- E**
- Eigenkapitalbeteiligung 100
  - Elementarzeiten 85
  - Entgelt
    - finales 81
    - kausales 81
    - Markt-F. 81
    - qualifikationsgerechtes E. 120
    - soziales 81
  - Entgelt-, Lohn- und Gehaltsstarifvertrag 41
  - Entgeltendifferenzierung 81 f.
  - Entgeltformen 119
  - Entgeltsystem 81
  - Entlohnung, leistungsgerechte 120
  - Entscheidungsbeitrag 59
  - Entscheidungspartizipation 63, 71
  - Entscheidungsstrategien 72
  - Erfolgsbeteiligung 96
  - Erfolgswahrscheinlichkeitstheorie 50
  - Erholungszeit 84, 141
  - Ersatzgerechtigkeitskriterien 81
  - Ertragsbeteiligung 99
  - Erwartungs-Valenz-Theorie 50
- F**
- Fachkompetenz 165
  - Fähigkeitsentwicklung 120
  - Fehlzeiten 143
  - Fehlzeitenraten 144
  - Fertigungsinseln 62
  - Finales Entgelt 96
  - Finanzierungsplan 125
  - Flexibilitätslohn 95
  - Flexible Altersgrenze 111
  - Fluktuation 145
    - im weitesten Sinne 145
    - im engeren Sinne 146
  - Fluktuationsenkende Maßnahmen 146
  - Formale Autorität 59
  - Fremdkapitalbeteiligung 100
  - Friedenspflicht, relative 118
  - Führungsmodell Vroom 72
  - Führungsstil
    - autoritärer 72
    - kooperativer 72
  - Funktionsmeister 32
- G**
- Ganzheit 38, 57
  - Ganzheitliche Qualifizierung 164
  - Geldakkord 85
  - Gerechtigkeitskriterien 81
  - Gesamtarbeitswert 94
  - Gesellschaftsbezogene Rechnungslegung 112
  - Gesellschaftsunternehmen 67
  - Gewinnbeteiligung 96, 99
  - Glättung, exponentielle 128
  - Gleitende Mittelwerte 127
  - Globale Kennzahlen 139
  - Gruppenauswahlmethoden 160
  - Gruppenorganisation 75
  - Gültigkeit 151
    - Vergleichsgültigkeit 152
  - Gütekriterien für Auswahlmethoden 150
- H**
- Handlungsregulationskonzept 45
  - Handlungsspielraum 45
  - Handlungstheorie 52
  - Hawthorne Experimente 26, 34
  - Hierarchie 60
  - Human-Capital-Accounting 185
  - Human-Relations-Bewegung 26, 33
  - Human-Resource-Accounting 185
  - Human-Ressourcen-Portfolio 135
  - Human-Vermögens-Rechnung 185
  - Humanarbeitswand 178
  - Humanisierung der Arbeit 26
  - Hygienefaktoren 55
- I**
- Imagewerbung 148
  - Informelle Kommunikation 61
  - Informelle Organisation 61
  - Initiativbewerbung 150
  - Initiativprinzip 77
  - Insolvenzsicherung 111
  - Instinkt 47
  - Instrumentelle Betrachtung 32
  - Instrumentelle Organisationsentwicklung 163
  - Informelle Organisation 61
  - Interview (Vorstellungsgespräch) 156
    - freies I. 157
    - strukturiertes I. 157
    - standardisiertes I. 157
  - Intuitive Verfahren 125
  - Ist-Personalbestand 137, 143

**J**  
 Job Design 53  
 Job Diagnostic Survey 57

**K**  
 Kapitalbeteiligung 96 ff.  
 - direkte 100  
 - indirekte 100  
 Kausale Entgeltfindung 82  
 Kennzahlen auf Zeitbasis 139, 142  
 Koalitionstreue 117  
 Koalitionsmodell 32  
 Kommunikationsmix 148  
 Konsistenz 154  
 Koordinationsformen 59  
 Koordinationsrechte, -pflichten 41  
 Kostenersparnisbeteiligung 97  
 Kreuzvalidierung 153  
 Kriterium 151  
 Kurzarbeit 174

**L**  
 Längsschnittuntersuchung 152  
 Laufbahnmodelle 167  
 Laufbahnplan 167  
 Lebenslaufanalysen 162  
 Lebensphasen 162  
 Leistung 185  
 Leistungsbeteiligung 97  
 Leistungsbeurteilungsverfahren 89  
 Leistungsentgelt 119  
 Leistungsgrad 84  
 Leistungskontrollierter Zeitlohn 87  
 Leistungslohn 82  
 Leistungsstandards 89  
 Leistungszulage 89, 119  
 Lernstatt 76  
 Lerntheoretische Ansätze der  
 Motivation 51  
 Lohn- und Gehaltsabrechnung 187  
 Lohngruppenverfahren 92

**M**  
 Management- und Belegschafts-  
 Buy-Out 102  
 Mantelarbeitvertrag 41, 117  
 Manometrisch-Statistische  
 Verfahren 125  
 Menschenbild 28 f.

Menschenrechtliche Arbeit 45  
 Methodenkompetenz 165  
 Mindestbetriebszeiten 119  
 Mißerfolgsweider-Erfolgssucher-  
 Motivations-Modell 50  
 Mitarbeiterbeteiligung 63  
 - immaterielle 63  
 - materielle 63, 96  
 Mitarbeiterpartizipation 67  
 Mitsbestimmungsrecht 64 f.  
 Mitsbestimmungsmodelle 67  
 Mittelwert, exponenziell gewichteter  
 128  
 Montanmitbestimmungsgesetz 64  
 Motiv 47  
 Motivation 47, 52  
 - moralische 52  
 Motivationale Betrachtungsweise 32  
 Motivations-Erwartungs-Erfolgs-  
 Kontrolle 167  
 Motivationspotential der Arbeit  
 57  
 Motivationsstheorien 47 f.  
 Motivatoren 55

**N**  
 Nachfolgeplan 167  
 Nettoertragsbeteiligung 99  
 Nettopersonalbedarf 137, 143  
 Normalleistung 84  
 Normalzeit 84  
 Nutzen-Erwartungs-Theorie 50  
 Nutzungsgrad 119

**O**  
 Objektivität 154  
 Objektprinzip 77  
 Öffentliche Vermittlungsbüros 149  
 Opportunitätskosten 35  
 Organigramm 60  
 Organisationsplan 141  
 Outplacement 176

**P**  
 Partizipationsgrade 72  
 Partizipationsrate 72  
 Pensumskasse 110  
 Pensumlohn 32, 87, 120  
 Personal- und Arbeitsplatz-Datenbank-  
 System 187  
 Personal-Controlling 135, 177

- quantitative Größen 178  
 - qualitative Größen 178  
 Personal-Leasing 150  
 Personalabbauplanung 172  
 Personalaufwand 178  
 Personalaufwandsplanung 178  
 Personalauswahl 148, 150  
 - externe 148  
 Personalauswahlmethoden 154  
 Personalbasisaufwand 179  
 Personalbedarf 137  
 Personalbedarfsermittlung, globale  
 quantitative 127  
 Personalbedarfsplanung 135, 137  
 Personalbeschaffung, externe 148  
 Personalbeschaffungsplanung 136, 137  
 - externe 137  
 - interne 137  
 Personalbeschaffungssoll 137  
 Personalbewegungen 185  
 Personalbudget 139  
 Personaldatenschutz 187  
 Personaleinsatzplanung 136  
 Personalentwicklungsplanung 136, 137  
 Personalfragebogen 162  
 Personalfreisetzung 172  
 Personalfreisetzungsplanung 136, 137  
 Personalfreisetzungssoll 137  
 Personalinformationssystem 186  
 Personalkennzahlen 184  
 Personalkosten 178  
 - direkte P. 178  
 Personalkostenplanung 183  
 Personalarbeitskosten 178  
 Personalplanung 123  
 - langfristige 123, 125  
 - operative 124  
 - strategische 27, 124  
 - faktische 124  
 Personalplanungsprogramme 187  
 Personalstruktur 185  
 Personalverfassung 36, 42, 125  
 Personalsatzkosten 178  
 Personelle Führung 71  
 Personelle Ansprache 149  
 Persönlichkeitsförderliche Arbeit 120  
 Persönlichkeitsförderlichkeit 44  
 Portfolio-Methode 131  
 Positive Verstärkung 51  
 Postkorb-Methode 159  
 Prädiktor 151  
 Prämienlohn 82, 87, 120  
 Problemlösungsgruppe 76  
 Produktionsbeteiligung 97

Produktionsplan 125  
 Produktivitätsbeteiligung 97  
 Profit-Center 164

**Q**  
 Qualitätszirkel 76

**R**  
 Rangfolgeverfahren 92  
 Rangreihen 92  
 Reaktionsmuster/Assoziationsmuster  
 51  
 Reaktionsparameter 129  
 Regressionsanalyse 141, 143  
 Reliabilität 154  
 Rückmeldung 57

**S**  
 Saison 127  
 Sich selbst erfüllende Prophezeiung  
 31  
 Situative Verfahren 160  
 Sollarbeitszeit 141  
 Sondererflüsse 127  
 Sozialbericht, s. Sozialbilanz 112  
 Sozialbilanz 112  
 Sozialkompetenz 165  
 Sozialleistungen 104  
 - freiwillige 104  
 - gesetzliche 104  
 - tarifliche 104  
 - zusätzliche 104  
 Sozialplan 174  
 Sozialverfassung 42 f., 63  
 - patriarchalisch 42  
 - kooperativ 42  
 - liberal 42  
 Sozialversicherungsbeiträge 106  
 Sozio-technisches System 23  
 Spin-Off 102  
 Stab 61  
 Standardisierung 60  
 Stellenangebote 148  
 Stellenausschreibung 141, 149  
 Stellenbesetzungsplan 141  
 Stellensuche 148  
 Stellenplan 139, 141  
 Stellvertretende Verstärkung 51  
 Stiftung, gewerblich 43  
 Selbstbildung 36

Strukturelle Führung 71  
 Stückakkord 85  
 Stücklohn 82  
 Stufenwertzahlverfahren 92  
 Substanzgewinnbeteiligung 99  
 Systematische Expertenbefragung 126  
 Systeme vorbestimmter Zeiten 85  
 Szenario-Technik 131

## T

Tantiemen 96  
 Tarifeinheit 118  
 Tarifgebundenheit 118  
 Tarifvertrag 41, 117  
 Tarifvertragsgesetz 117  
 Teilautonome Gruppen 77  
 Test 152, 157  
 - Fertigkeiten-T. 159  
 - Intelligenz-T. 158  
 - Interessen-T. 160  
 - Leistungs-T. 160  
 - Persönlichkeit-T. 160  
 Theorie X, Y 29  
 Theorie des sozialen Vergleichs 113  
 Transfer-/Anwendungs-Erfolgskontrollen 167  
 Trend 127  
 Trendanalyse 130  
 Trendermittlungsverfahren 127  
 Trendprognose 129  
 Trendwert 127  
 Trieb 47

## U

Umsatzbeteiligung 99  
 Umsatzelastizität des Personalbestandes 140  
 Unfallversicherung 106  
 Unternehmenskultur 36  
 Unternehmensverfassung 41 f.  
 Unterstützungskassen 110  
 Unverfallbarkeit 110

## V

Validität 151  
 - prädikative V. 152  
 - V-Koeffizient 153  
 - Konkurrenz-V. 152  
 - Konstrukt-V. 152  
 - synthetische V. 152  
 Validitätsüberprüfung von Personalauswahlverfahren 153  
 Veräußerungsrechte und -pflichten 42  
 Verfügungsrechte, -pflichten 41  
 Verhaltensmerkmale 160  
 Verhaltensstichprobe 157  
 Vermittlungsmonopol 149  
 Verteilzeiten 84  
 Verteilzeitfaktor 142  
 Vertragslohn 87  
 Vorgabezeit 84  
 Vorstellungsgespräch 156

## W

Wachstums-Motive 49  
 Weiterbildungsbeauftragte 166  
 Weiterbildungsbedarf 164  
 Weiterbildungserfolgskontrolle 167  
 Werkstattprinzip 77  
 Werkstattzirkel 76  
 Wertschöpfungsbeteiligung 99  
 Wille 47  
 Wissenschaftliche Betriebsführung 26, 32

## Z

Zeit- und Methodenstudien 32  
 Zeitakkord 85  
 Zeitlohn 82, 119  
 Zeitreihe 127  
 Zeitreihenanalyse 130  
 Zeitreihenuntersuchungen 127  
 Zufallsinflüsse 127  
 Zuverlässigkeit 154  
 Zwei-Faktoren-Theorie 55