

Digitales Brandenburg

hosted by **Universitätsbibliothek Potsdam**

Organisation, Führung und Personalmanagement

Wagner, Dieter

Freiburg i. Br., 1991

VI. Organisation, Führung und Personal

urn:nbn:de:kobv:517-vlib-4665

VI. Organisation, Führung und Personal

1. Personalpolitik als Grundlage von Organisation, Führung und Personal

Personalpolitik ist derjenige Teil der Unternehmenspolitik, welcher die grundlegenden Zielsetzungen und Verhaltensformen für den personellen Bereich festlegt. Dies bedeutet sowohl aus Sicht des Unternehmens als auch der Mitarbeiter, daß eine hinreichende Einbindung der Personalpolitik in die Unternehmenspolitik anzustreben ist. Dabei haben die Führungskräfte eine nicht zu unterschätzende Integrationsfunktion (Anforderungsprofil). Wie Günther Gruppe, langjähriger Personalvorstand, deutlich macht, haben sich die Anwendungsbedingungen, etwa im technologischen und sozialen Bereich, so verändert, „daß die Unternehmen heute gezwungen sind, das klassische Instrumentarium zu modifizieren und zu ergänzen“.¹ Mark Wössner von Bertelsmann versteht hierunter in personalpolitischer Hinsicht insbesondere „eine Personalplanung, die sich vom eher quantitativen Planen zu qualitativen Konzepten entwickelt“ und eine „strategische Personalpolitik, die sich an der Unternehmenskultur und der Werteevolution orientiert“.²

Vielfach ist bislang z. T. nur schemenhaft zu erkennen, welche konkreten Auswirkungen zu erwarten sind. Unbestritten bleibt jedoch, daß neben der allgemeinen Personalpolitik auch die Tarifpolitik, die Mitbestimmungspolitik und die Praxis der Betriebsverfassung nicht unberührt bleiben können.³ Insofern ist nicht nur das Personalmanagement „stärker als bisher gefordert, Wege zu finden, daß die arbeitenden Menschen nicht als Störfaktor technischer Systeme angesehen werden, sondern als deren Gestalter und Träger“.⁴ Auch Gewerkschafter und Betriebsräte müssen hierbei ihren Beitrag leisten.

Personalpolitik und Personalmanagement stehen im Zeichen zunehmender **Flexibilisierung** und **Individualisierung**, wie in Kapitel II dieses Buches bereits deutlich wurde. Werner R. Müller sieht in diesem Zusammenhang eine zunehmende Emanzipation des Personals und eine Verlagerung der Personalfunktion auf die Linie.⁵ Ob damit auch eine Emanzipation des Personalwesens einhergeht, wie er meint⁶, ist m. E. differenziert zu sehen. Auf jeden Fall verändert sich seine Rolle. Nach Ansicht von Rolf Wunderer wird die strukturelle Führung weiter an Bedeutung für das Personalwesen gewinnen und dabei auch Führungs- und Arbeitsorganisation, Personalplanung und Personalbeurteilung umfassen.⁷

Dabei ist ein geschlossenes System der Personalplanung, die nicht nur aus anderen Teilsystemen der Unternehmensplanung abgeleitet ist, sondern als originäre Planung die Ziele und Interessen der Personalplanung mit hinterfragt⁸, eine

wichtige Vorstufe und zugleich eine wichtige Konsequenz einer aktiven und zukunftsgerichteten Personalpolitik.

2. Welche institutionellen Alternativen sind vorhanden?

Personalpolitik, Personalwesen und Personalfunktion stehen in einem engen Ableitungszusammenhang. Dabei interessieren uns zunächst der organisatorische Aufbau der Personalfunktion, sodann die Berührungspunkte von Organisation und Personal, vorwiegend aus institutioneller Sicht, und dann vor allem die Skizzierung von Organisation, Führung und Personal als **Linienfunktion**, d. h. als Gestaltungsfunktion jeder Führungskraft.

2.1 Die Personalfunktion im Unternehmen

Auch heute ist es in vielen Unternehmen üblich, daß der Personalbereich nicht in der Geschäftsführung bzw. im Vorstand eines Unternehmens vertreten ist. Hierfür sind im Prinzip zwei unterschiedliche Gründe maßgebend:

- (1) In einem Klein- oder Mittelbetrieb ist es in der Regel wegen der relativ geringen Anzahl der zu betreuenden Mitarbeiter nicht sinnvoll, ein Mitglied der Geschäftsführung ausschließlich mit der Betreuung der Personalfunktion zu beauftragen. Oftmals gibt es auch keinen speziellen Personalleiter, welcher der Geschäftsleitung untersteht.
- (2) Selbst in größeren Unternehmen findet sich ein spezieller Geschäftsführer oder ein spezielles Vorstandsmitglied für das Personal- und Sozialwesen in vielen Fällen wohl nur, weil dies durch einschlägige Mitbestimmungsgesetze vorgeschrieben ist. Gemeint ist hier insbesondere das Mitbestimmungsgesetz von 1976, nachdem z. B. in Aktiengesellschaften und Gesellschaften mit beschränkter Haftung (GmbHs) u. a. ab 2000 Mitarbeitern ein Mitglied von Geschäftsleitung bzw. Vorstand die Aufgaben eines Arbeitsdirektors wahrzunehmen hat, der für das Ressort Personal- und Sozialwesen verantwortlich ist. Diese Vorschrift schließt jedoch nicht aus, daß die Personalfunktion von einem Mitglied der Unternehmensleitung mitbetreut wird, das eigentlich originär für ein anderes Ressort zuständig ist.

Betrachtet man die wichtigsten, ursprünglichen Funktionen eines Unternehmens, insbesondere Beschaffung, Produktion, Marketing und Vertrieb, dann wird deutlich, daß das Personal- und Sozialwesen ebenso wie das Finanz- und Rechnungswesen eine hieraus abgeleitete bzw. eine derivative Verwaltungsfunktion darstellt. Während es jedoch eigentlich nie einen Zweifel über die Notwendigkeit einer kaufmännischen Geschäftsführung, z. B. als Partner zur techni-

schen Leitung, gegeben hat, konnte sich eine eigenständige Personalfunktion aus den erwähnten Gründen erst viel später herausbilden.

Ein Patentrezept für die **optimale Organisation der Personalwirtschaft** gibt es nicht. Entsprechend unterschiedlich sind die Organisationsstrukturen für diesen Bereich. Jede Organisationsform ist von einer Vielzahl von Einflußfaktoren abhängig. Hierzu gehören z.B. die Unternehmensgröße, die Branche, das Produktprogramm oder historische Zusammenhänge. Insofern gibt es auch für die Personalwirtschaft unterschiedliche Strukturausprägungen. Andererseits spiegeln sich die Kernfunktionen der Personalarbeit in Positionen wider, die in den meisten Personalabteilungen vorhanden sind.

(1) Funktionale Organisation

Klassisch ist in diesem Sinne die Unterteilung des Personalwesens in Abteilungen für gewerbliche Mitarbeiter (Lohnempfänger) bzw. für Angestellte (Gehaltsempfänger). Hierbei handelt es sich im wesentlichen um organisatorische Einheiten, die vornehmlich Verwaltungsfunktionen ausüben. Der Personalleiter ist hier im Kern mit einem Sachbearbeiter gleichzusetzen, der Mitarbeiter beschafft, einstellt und betreut. Neben der Gehaltsabrechnung spielen auch Fragen der sozialen Betreuung eine nicht unerhebliche Rolle.

Bei der Organisationsstruktur des Personalbereichs können in funktionaler Hinsicht folgende Teilbereiche unterschieden werden:⁹

- Personalbeschaffung
- Personalauswahl
- Personaleinsatz
- Personalentwicklung

Sie lassen sich durch verschiedene Funktionen ergänzen, die der Personalpolitik bzw. dem Bereich Personalgrundsatzfragen zuzuordnen sind:

- individuelles und kollektives Arbeitsrecht
- Personalplanung/Personalorganisation
- Arbeitswissenschaft bzw. Arbeitssicherheit und -gestaltung.

Weitere Funktionen, die in den meisten Unternehmen institutionell verankert sind, beziehen sich auf die Aus- und Weiterbildung. Vor diesem Hintergrund ist folgende Organisationsstruktur (vgl. Abb. 101) zu sehen:

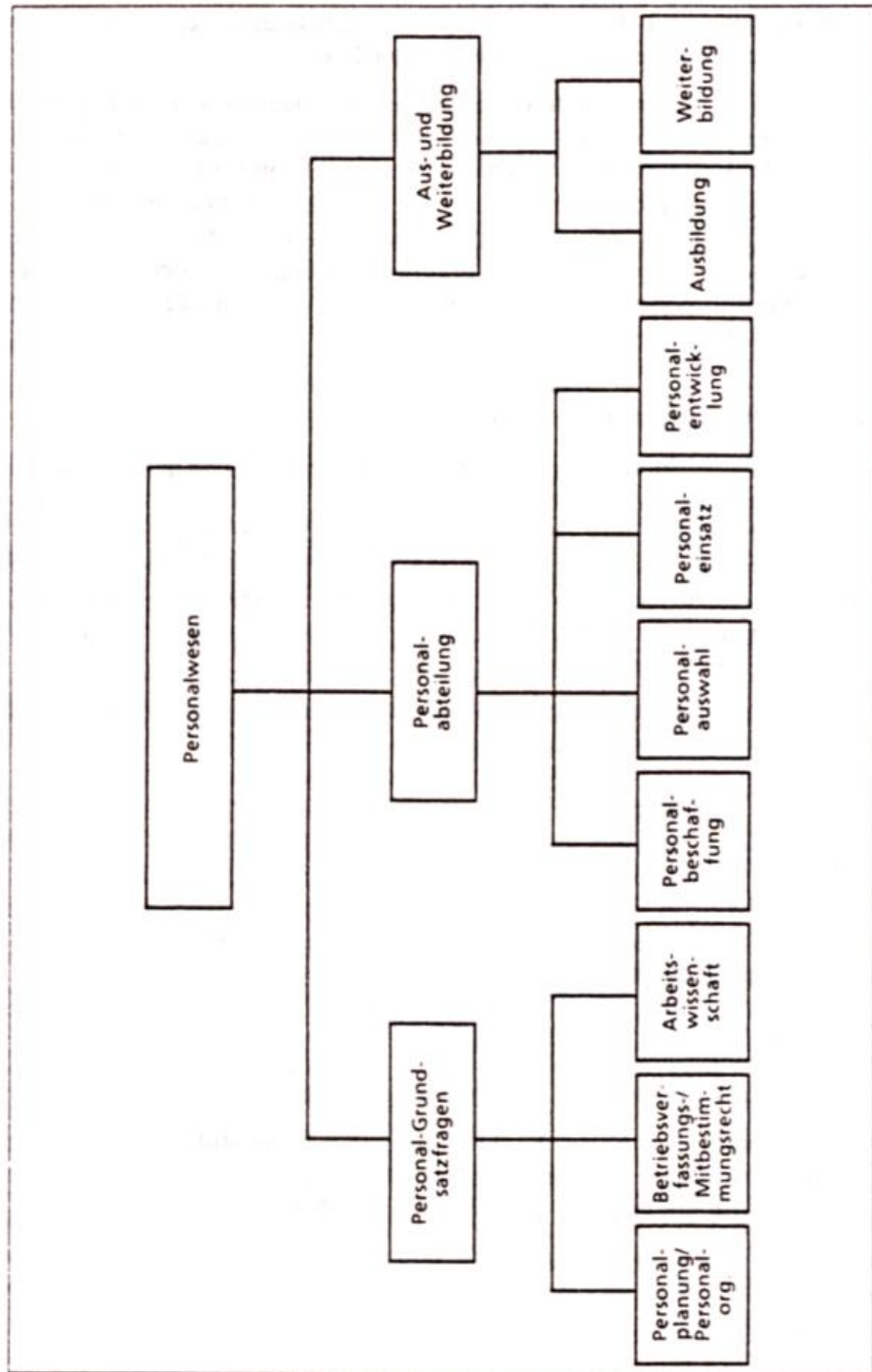


Abb. 101: Funktionale Organisationsstruktur

(2) Referentenprinzip

Die eben beschriebene funktionale Organisationsstruktur ist im Prinzip bei vielen Unternehmen anzutreffen. Sie wird jedoch in verschiedenen Unternehmen durch ein Referentensystem ergänzt bzw. überlagert. Dieses Organisationsprinzip hat den Vorzug, daß jeder Mitarbeiter für alle Personalfragen einen Ansprechpartner hat. Insofern wirkt es einem Nachteil des funktionalen Prinzips entgegen, das zwischen verschiedenen Sachgebieten unterscheidet.

Ursprünge des Referentenprinzips¹⁰ finden sich in der bereits erwähnten Unterscheidung zwischen einer Personalarbeit für Arbeiter und für Angestellte. In umfassender Form sind Personalreferenten für verschiedene Ressorts bzw. Sparten zuständig. Ebenso gibt es in größeren Unternehmen auch Personalabteilungen für Führungskräfte bzw. für leitende Mitarbeiter oder leitende Angestellte.

So plausibel das Referentensystem auf den ersten Blick erscheint, so sind gerade bei größeren Unternehmen Nachteile unverkennbar. Hier zeigt es sich oft, daß der Personalreferent überfordert ist, wenn er im Hinblick auf die Betreuung seiner Mitarbeitergruppe alle relevanten Personalaspekte in operativer und personalpolitischer Hinsicht abdecken soll. Um befriedigende Auskünfte geben zu können, muß der Personalreferent bei denjenigen Mitarbeitern nachfragen, die über das erforderliche Spezialwissen verfügen. Oder der Arbeitnehmer wendet sich direkt an diesen Sachbearbeiter. Insofern ist entweder eine einheitliche Betreuung nicht immer gewährleistet, oder es entstehen Informationsumwege bzw. -verzögerungen. Außerdem ist zu befürchten, daß der Personalreferent diejenigen Personalaspekte in den Vordergrund rückt, die er als am wichtigsten ansieht oder die durch die Macht des Faktischen eine besondere Priorität einnehmen. Darüber hinaus ist das Referentenprinzip dann relativ teuer, wenn viele Referenten mit hohem Gehaltsniveau vorhanden sind. Insofern ist das Referentensystem am sinnvollsten bei Klein- und Mittelbetrieben, weil hier die volle Breite der Personalarbeit leichter zu beherrschen ist als in einem Großunternehmen.

(3) Mischformen

Viele Unternehmen haben ihren Personalbereich so organisiert, daß sowohl die Vorteile des funktionalen Prinzips als auch die des Referentenprinzips in Anspruch genommen werden können. Beide Aspekte lassen sich z. B. wie folgt verbinden:¹¹

- Der Personalleiter für Personalpolitik/Personalgrundsatzfragen ist zugleich zuständig für die obersten Führungskräfte/Vorstandsmitglieder der Beteiligungsgesellschaften.
- Der Personalleiter für das Gesamtunternehmen bearbeitet zugleich die Personalangelegenheiten der leitenden Mitarbeiter bzw. leitenden Angestellten.

Es ist grundsätzlich zu empfehlen, daß ein Personalleiter sowohl Stabs- als auch Linienarbeit leistet. Sonst besteht leicht die Gefahr, daß im Personalwesen mit unterschiedlichen Sprachen gesprochen wird.

Verschiedene Unternehmen haben Abteilungen im Personalbereich, die sich speziell mit Personalentwicklung und Karriereplanung beschäftigen. Verschiedentlich ist auch die Weiterbildungsabteilung hier mit angegliedert. Die Organisationsstruktur des Personalwesens hat dann folgenden Aufbau, bei dem zwischen zwei Hauptabteilungen, Personalentwicklung einerseits und Personalwirtschaft andererseits, unterschieden wird.

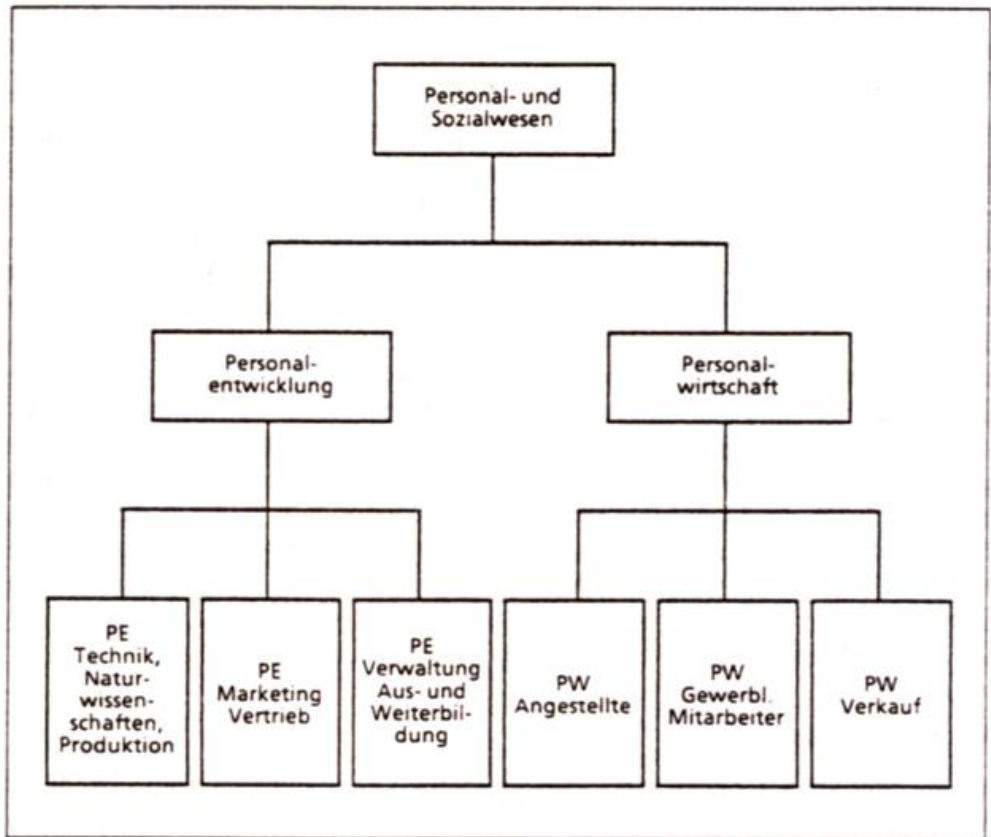


Abb. 102: Mischung zwischen funktionaler Organisation und Referentenprinzip

Aus dieser Übersicht wird deutlich, daß sowohl die Personalentwicklung als auch die Personalwirtschaft nach dem Referentenprinzip organisiert sein können. Vorteilhaft ist sicherlich, daß die Mitarbeiter unterschiedlicher Ressorts bzw. Sparten wissen, an wen sie sich in Personalangelegenheiten wenden können.

Es können jedoch leicht Abgrenzungsprobleme zwischen Personalentwicklung und Personalwirtschaft entstehen. Wo enden z. B. die Überlegungen über mittelfristige Einsatzmöglichkeiten, wo beginnen die mehr operativ ausgebildeten Aktivitäten der Personalwirtschaft? Klappt die gegenseitige Abstimmung und Information?

Mit steigender Unternehmensgröße wird auch die Organisationsstruktur des Personalbereichs komplexer. Sind mehrere Teilbetriebe oder Werke bzw. mehrere Sparten oder Geschäftsbereiche vorhanden, stellt sich die Frage, wie eine möglichst geschlossene Personalarbeit gewährleistet werden kann. In den meisten Fällen untersteht der Personalleiter eines Werkes oder einer Sparte disziplinarisch der Werk- bzw. Spartenleitung. Funktional muß jedoch eine enge Abstimmung mit dem zentralen Personalwesen erfolgen, die durch Richtlinien und durch regelmäßige Besprechungen abgesichert werden kann.

In einigen Unternehmen unterstehen z. B. die Werkspersonalleiter direkt dem Personalressort. Dabei sind stets firmenspezifische Besonderheiten zu beachten. Grundsätzlich besteht jedoch die Gefahr, daß der Personalleiter dann in seinem Bereich als Fremdkörper angesehen wird. Abb. 103 verdeutlicht, wie dezentrale Personalfunktionen durch funktionale Weisungsrechte koordiniert werden können.¹²

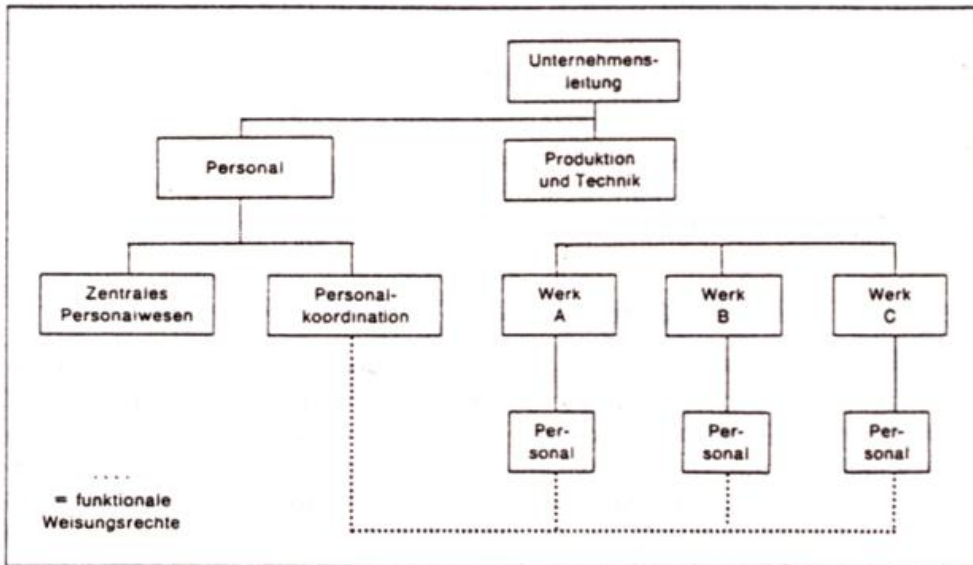


Abb. 103: Koordination dezentraler Personalfunktionen durch funktionale Weisungsrechte

2.2 Berührungspunkte von Organisation und Personal

Organisation und Personal haben mehrere Berührungspunkte. Sie beziehen sich z. B. auf verschiedene Phasen der organisatorischen Gestaltung und damit auf die Planung, Implementation, Realisation oder Kontrolle organisatorischer Strukturen und der dabei zu beachtenden personalen Aspekte, etwa bei Personalplanung, -beschaffung, -einsatz oder -kontrolle.

Derartige Zusammenhänge können sich sowohl auf eine erstmalige organisatorische Gestaltung beziehen (Neuorganisation) als auch auf die Veränderung bereits bestehender Strukturen (Reorganisation). In letzterem Falle werden personale Umsetzungen und weitere Veränderungen erforderlich, die der internen und der externen Beschäftigungspolitik zuzuordnen sind.

Dabei hängt es von der jeweiligen Unternehmensentwicklung ab, inwieweit organisatorisches Wachstum bzw. organisatorische Schrumpfung erfolgt und welche personalen Bewegungen hier erforderlich sind. Zum Beispiel die technologische Entwicklung entscheidet dann mit darüber, welche Rationalisierungswirkungen zu verzeichnen sind, wobei Maßnahmen der Entbürokratisierung und Arbeitsflexibilisierung permanente Arbeitsgebiete von Personal- und Organisationsexperten darstellen.

Derartige Berührungspunkte sollen im folgenden am Beispiel der Arbeitsfelder etwas näher untersucht werden:

- die Struktur- und Führungsorganisation;
- die Organisations- und Personalentwicklung;
- die Sachmittelorganisation in Fabrik und Büro;
- Arbeitsplatzgestaltung und Ergonomie;
- Aspekte der Ablauforganisation.¹³

(1) Struktur- und Führungsorganisation

Organisationsstrukturen als ein- oder mehrdimensionale Verknüpfung von Positionen im Range von Stellen, Abteilungen, Hauptabteilungen, Bereichen und Ressorts werden in der Regel nicht nur nach aufgabenbezogenen, sondern auch nach personenbezogenen Gesichtspunkten gestaltet. Die aufgabenbezogene Organisation (ad rem) dürfte noch am ehesten bei Neuorganisationen oder bei grundlegenden Reorganisationen zur Anwendung kommen. Aber auch hier wird es sich zeigen, daß hochqualifizierte Personen nicht unbegrenzt am Markt zur Verfügung stehen und außerdem auf kompetente Mitarbeiter gerade wegen dieser Knappheit nicht verzichtet werden kann, wenn sie auch nicht in allen Punkten den aufgabenbezogenen Anforderungen gerecht werden.

Aus diesen Gründen ist es zwingend erforderlich, daß Organisations- und Personalplanung möglichst synchron erfolgen¹⁴, damit möglichst frühzeitig die Möglichkeiten und Grenzen von Gestaltungsmaßnahmen diskutiert werden können. Darüber hinaus stellt es sich in der Praxis sehr oft heraus, daß geplante Besetzungen nicht vorgenommen werden können, weil man die Rechnung ohne den Mitarbeiter machte, indem man z. B. seine Mobilitätsunlust unterschätzt hat. Alle diese Gründe sprechen dafür, den Personalbereich möglichst früh in organisatorische Überlegungen einzubeziehen.

Eine wichtige Rolle kommt dem Personalbereich vor allem dann zu, wenn in der Unternehmung keine spezielle Abteilung für Fragen der Aufbau- bzw. Strukturorganisation vorhanden ist. Bei vielen Unternehmungen setzt sich nämlich immer stärker die Überzeugung durch, aufbauorganisatorische Gestaltungsüberlegungen auf die einzelnen Bereiche zu dezentralisieren. In diesem Fall bietet es sich an, dem Personalressort eine Funktion für die Struktur- bzw. Führungsorganisation zuzuordnen, welche zugleich für Personal- und Managementsysteme sowie die Personalentwicklung (Management Development) zuständig ist und den notwendigen Querkontakt zur Aus- und Weiterbildung hält.

Wichtig ist jedoch bei dieser Lösung, daß die notwendige Abstimmung zur EDV und zur Ablauforganisation erfolgt und vor allem, daß der Vorstandsvorsitzende, der schon qua Position an Fragen der Struktur- und Führungsorganisation ein vehementes Interesse haben muß, mit dem Personalvorstand und seinen Mitarbeitern eng zusammenarbeitet. Dabei bietet es sich an, für derartige Fragen einen Vorstandsausschuß zu bilden.

(2) Organisations- und Personalentwicklung

Personalentwicklung hat ebenfalls enge Berührungspunkte mit organisatorischen Fragestellungen. Nicht zuletzt sollte eine fundierte Personalentwicklungsplanung für mittlere und obere Führungskräfte auch auf strategischen Überlegungen zur Unternehmensentwicklung aufbauen. Organigramme, Stellenbeschreibungen und Bewertungssysteme für die rangmäßige Einstufung von Positionen sind wichtige Hilfsmittel mit starkem organisatorischen Bezug.

Andererseits hängt Personalentwicklung nicht in erster Linie von einem umfassenden, methodisch einwandfreien Personalplanungssystem ab. Personalentwicklung ist primär ein Teil der persönlichen Führungsaufgabe jedes Vorgesetzten auf allen Führungsebenen. Daher ist Personalentwicklung in einem gewissen Grade auch ein Element angewandter Organisationsentwicklung.

Insofern ist z. B. Christian Lauterberg zu widersprechen, wenn er Personalentwicklung mit Aus- und Weiterbildung gleichsetzt und u. a. behauptet, organisatorische Strukturen und Abläufe blieben dort unberücksichtigt. Der Unterschied

zur Organisationsentwicklung im Sinne von „Organization development“ besteht dagegen darin, daß Personalentwicklung in erster Linie eine personalwirtschaftliche Funktion darstellt, deren Maßnahmen im Wechselspiel zwischen Personalwesen und Führungskraft erfolgen. Viele Überlegungen sind dem Betroffenen nicht immer bekannt, und die für die Organisationsentwicklung typische Beteiligung der Betroffenen ist u. U. nicht möglich.¹⁵

Die Partizipation der Mitarbeiter bei der Planung und Durchführung von organisatorischen Veränderungen ist wohl das wesentlichste Merkmal der Organisationsentwicklung. Viele Unternehmungen schrecken jedoch davor zurück, in dieser Weise zu verfahren. Hier liegt noch ein großes Entwicklungsfeld für Organisatoren und Personalleute mit dem notwendigen Geschick und Fingerspitzengefühl für strukturelle Veränderungen und für personale Belange.

(3) Sachmittelorganisation in Fabrik und Büro

Mikroprozessorgesteuerte Technologien durchdringen Fertigungsbereich und Lagerwirtschaft sowie Büro und Verwaltung. In zunehmendem Maße bedingt die gestiegene Vielfalt der Kundenwünsche und die damit einhergehende Heterogenität des Produktprogramms in organisatorischer Hinsicht, daß bei der Leistungserstellung hinreichende Flexibilität in qualitativer und quantitativer Hinsicht bestehen muß.

Dies ist jedoch leichter gesagt als getan, weil vielfach kein eindeutiger Zusammenhang zwischen einer bestimmten Technologie und der ausschließlich für sie geltenden Organisationsstruktur besteht. Insofern existieren in zunehmendem Maße Spielräume bei der organisatorischen Gestaltung.¹⁶

Flexible Fertigungssysteme und Fertigungsinseln einerseits, Mischarbeitsplätze für computergestützte Textverarbeitung und Sachbearbeitung andererseits zeigen, daß Möglichkeiten zur Dezentralisierung von Entscheidungsaufgaben bestehen, die bei dem zunehmenden Einsatz neuer Technologien in Zusammenarbeit mit den betroffenen Mitarbeitern und ihren Vertretungen erprobt und umgesetzt werden sollten.

(4) Arbeitsplatzgestaltung und Raumplanung

Arbeitsplatzgestaltung sollte in engem Zusammenhang zu den bisher erwähnten Kooperationsfeldern zwischen Organisation und Personal gesehen werden. Der Arbeitsplatz ist einerseits das Ergebnis bestimmter Überlegungen zur Strukturorganisation und zur Personalentwicklung, er ist andererseits auch für Maßnahmen der Organisationsentwicklung zugänglich und wird in zunehmendem Maße durch moderne Sachmittel geprägt.

Organisation und Personal sind hier zu enger Zusammenarbeit aufgerufen, weil z. B. das Wissen über die Anwendungsmöglichkeiten und Anwendungsvoraussetzungen neuer Technologien kombiniert werden muß mit arbeitswissenschaftlichen Überlegungen (z. B. Ergonomie, Arbeitssicherheit¹⁷, arbeitsmedizinische Aspekte) und mit Wünschen zur Humanisierung am Arbeitsplatz, die hiermit in einem engen Zusammenhang stehen. Nicht zuletzt sind Mitwirkungsrechte und Mitwirkungswünsche der Arbeitnehmervertretungen zu beachten, die vom Organisator in seine Überlegungen mit einzubeziehen und vom Personalmann zu moderieren und auf politischem Wege ggf. zu modifizieren sind.

2.3 Organisation, Führung und Personal als Linienfunktion

Personalpolitik kann nur dann glaubwürdig umgesetzt werden, wenn die Verbindung zwischen Personal- und Organisationsfunktion einerseits und den jeweiligen Führungskräften andererseits funktioniert.

Vielfach haben Personal- und Organisationsexperten unter einem nicht gerade für sie günstigen Image zu leiden. Organisatoren gelten vielfach als Technokraten, denen die Sensibilität für soziale Zusammenhänge oder für rechtliche Restriktionen fehlt. Personalleute haben nach Rolf Wunderer oft eine Butler- und eine Sündenbockfunktion¹⁸, d. h., sie werden in hohem Maße als Mitglieder einer eher zweitklassigen Service-Abteilung angesehen, welche in vielen Fällen dafür haftbar gemacht werden, wenn Spannungen in der betrieblichen Zusammenarbeit entstehen.

Sicherlich kommt diese oftmals nicht so günstige Einschätzung vielfach nicht von ungefähr. Sie kann letztlich nur durch ein Ausmaß an Professionalisierung abgebaut werden, die neben der fachlichen auch eine hinreichende soziale, kommunikationsbezogene Kompetenz mit einschließt. Insofern könnte die Personalabteilung z. B. zur Vermeidung betrieblicher Konflikte beitragen¹⁹, die Verhaltensentwicklung günstig beeinflussen und wirksame Beiträge im Bereich der interaktionellen Personalführung leisten. Ähnliches gilt auch für die Mitglieder der Organisationsabteilung.

Insofern wandelt sich die Rolle der Personal- und Organisationsexperten vom reagierenden Befehlsempfänger zum Moderator und Partner. Die **Führungskräfte „vor Ort“** können ihre immer wichtiger werdende Funktion, die Personal- und Führungsorganisation mit Leben zu erfüllen, letztlich nur mit tatkräftiger Unterstützung dieser Bereiche erfüllen. Hierzu müssen sie aber auch gerade bei zunehmender **Flexibilisierung** und nicht zuletzt auch **Individualisierung** die entsprechenden Systeme kennen, verstehen und anwenden können. Dies soll nun am Beispiel der wesentlichsten Gestaltungsfelder der Personal- und Führungsorganisation vorgenommen werden.

3. Welche Gestaltungsfelder der Personal- und Führungsorganisation gibt es bei zunehmender Flexibilisierung und Individualisierung?

3.1 Position und Organisation

Jedes Unternehmen besteht aus einem Netz geregelter Beziehungen, in dem Positionen²⁰ gewissermaßen die Knoten- bzw. Endpunkte bilden. Damit besteht ein enger Zusammenhang zu den **Organisationsformen** und **Organisationsmodellen** (vgl. Kapitel III des Buches) des Unternehmens. Positionen werden von Personen bekleidet, die bestimmte soziale Interaktionsmuster, dabei insbesondere die mit ihrer Stelle verbundenen **Arbeitsplatzanforderungen**, erfüllen müssen. Dieses Rollenverhalten bildet die Voraussetzung zum Erwerb einer Position und darüber hinaus für den Aufstieg in andere Positionen.

Damit wird deutlich, daß als Folgerung für das Erfüllen oder das Nichterfüllen der Rollenerwartungen und Arbeitsplatzanforderungen, die mit einer Position verbunden sind, positive oder negative Sanktionen ausgesprochen werden. Derartige Sanktionen können materieller oder immaterieller Natur sein (Anerkennung, Prestige, Lob, Tadel, Privilegien, Zuteilung oder Entzug von Gütern). Damit besteht ein enger Zusammenhang zum Anreizsystem in der Unternehmung. Sie können sowohl von informellen als auch von formellen Rolleninhabern ausgesprochen werden. Im letzteren Sinne handelt es sich um die Unternehmensleitung und von ihr beauftragte Positionsinhaber, z. B. Vorgesetzte, Führungskräfte oder Vertreter der Personalabteilung.

Die allgemeine Bedeutung von Positionen liegt darin, daß mit ihrer Hilfe die Handlungen innerhalb eines Unternehmens normiert werden. Jede Gruppe bzw. aus mehreren Personen bestehende Einheit — als die kleinsten Gebilde — läßt sich als ein spezielles System von Positionen vorstellen. Auch jede Gesellschaft verkörpert ein aus solchen Teilsystemen zusammengesetztes soziales System. Die Positionen innerhalb eines Unternehmens sind notwendige Elemente der sozialen Arbeitsteilung.

Es ist nicht zu verkennen, daß alle Mitarbeiter eine Vielfalt von Rollen²¹ zu erfüllen haben, die z. T. auf ihren Arbeitsplatz bezogen sind, aber in vielen Fällen darüber hinausgehen oder völlig von ihm getrennt sind.

Ziel und Aufgabe personeller Funktionen ist es, den Mitarbeitern und den Führungskräften Orientierungslinien für die formalen Regeln, die Normen²² und Rolleninhalte bzw. Arbeitsplatzanforderungen innerhalb eines Unternehmens zu vermitteln. Dabei bestehen enge Verbindungslinien zu der Tatsache, daß Normen und Rollenerwartungen zu einem großen Teil gesellschaftlich bestimmt sind und die Positionsinhaber, auch wenn sie sich intensiv um das Gegenteil bemühen

würden, auch den Erwartungen von Gruppen und Organisationen außerhalb des Unternehmens gerecht werden müssen.

Die formalen Rollenerwartungen innerhalb des Unternehmens werden durch **Stellenbeschreibung**²³ und **Anforderungsprofil**²⁴ deutlich. Dabei bleibt es dahingestellt, inwieweit diese Instrumente formal ausgestaltet sind. Das Personalwesen ist nicht nur für die Pflege von Stellenbeschreibungen und Anforderungsprofilen verantwortlich. Es muß auch dafür sorgen, daß die Positionen eines Unternehmens mit den geeigneten Personen besetzt sind. Dabei kommt den beteiligten Führungskräften eine große Bedeutung bei der Personalauswahl zu. Management-Diagnostik ist eine nicht zu unterschätzende Führungsaufgabe.²⁵

(1) Stellenbeschreibungen

Die Stellenbeschreibung (job description) zeigt die Eingliederung einer Position in die betriebliche Organisationsstruktur in schriftlicher, verbindlicher und in einheitlich festgelegter Form. In der Regel werden die Ziele, Aufgaben und Funktionen, die damit verbundenen Verantwortlichen und Kompetenzen und die Über- und Unterordnungsbeziehungen einer Stelle festgehalten. In vielen Fällen enthalten Stellenbeschreibungen auch Angaben über die Anforderungen an den Stelleninhaber, z. B. seine Qualifikationen.²⁶

Hin und wieder werden **Stellenbeschreibungen** mit **Funktionendiagrammen**²⁷ verbunden, indem die mit bestimmten Aufgaben verknüpften Funktionen und die wichtigsten Gesprächspartner aufgezeigt werden. Diese Kombination findet jedoch wegen des großen Änderungsaufwandes und der geringen Übersichtlichkeit nicht immer Anklang.

Grundsätzlich muß die Stellenbeschreibung von der **Arbeitsplatzbeschreibung**²⁸ unterschieden werden. Der Zweck der Arbeitsplatzbeschreibung besteht nicht in der organisatorischen Regelung, sondern in der Bewertung von Arbeitsplätzen, z. B. für Entlohnungszwecke. Formal besteht jedoch weitgehende Übereinstimmung. Eine relativ einfach zu handhabende Stellenbeschreibung zeigen Abb. 104 und Abb. 105.

Der Zweck der Stellenbeschreibung ist in erster Linie die Darstellung einer klaren Organisationsstruktur. Dabei sind Organigramme und u. U. auch Funktionendiagramme zur vollständigen Beschreibung der Aufbauorganisation eines Unternehmens unerlässlich. Weitere Aufgaben von Stellenbeschreibungen sind u. U. die Festlegung der Anforderungen für den Stelleninhaber, die Förderung der Zusammenarbeit und die verbesserte Einarbeitung neuer Mitarbeiter.

Der Wert von Stellenbeschreibungen ist in der Praxis nicht unumstritten. In Anlehnung an **Acker**²⁹ können folgende Vor- und Nachteile genannt werden:

Führungsorganisation	Stellenbeschreibung (1. funktionale Zielsetzung, 2. Aufgaben)	Stand
	Ressort	
Funktionsbezogene Zielsetzung:		
Tätigkeiten/Aufgaben:		Prozent

Abb. 104: Stellenbeschreibung, Vorderseite

Führungsorganisation	Stellenbeschreibung	Stand				
	Resort					
Kostenstelle	Planstellenbezeichnung					
Planstellen-Vorgesetzter	Planstellen-Standort					
Planstellen-Vertreter	Führungskreis					
Planstellen-Inhaber vertritt	Direkt zugeordnete Planstellen					
Sonstiges/Bemerkungen						
Ausschüsse/Arbeitskreise						
	Titel des Ausschusses	Leitung	Mitglied		Sitzungs-	
			<small>ständ.</small>	<small>ww.</small>	Turnus	Ort
Intern						
extern						
Sichtvermerke						
		Voges. des Planstelleninhabers	Planstelleninhaber	Führungsorganis.	Letzte Überprüfung	
Datum						
Zeichen						

Abb. 105: Stellenbeschreibung, Rückseite

● Vorteile

- Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeit werden dem Mitarbeiter bekanntgemacht, so daß er sich besser auf seine Arbeit konzentrieren kann;
- Kompetenzstreitigkeiten werden vermindert;
- Unterstellungsverhältnisse werden geregelt;
- klare Entscheidungen werden begünstigt;
- Delegationsbereiche können festgelegt werden;
- allgemeine Kenntnis von Aufgaben und Verantwortungsbereichen der benachbarten Mitarbeiter fördert die Zusammenarbeit;
- bei Zusammenarbeit mehrerer Stellen wird die Koordination erleichtert;
- es besteht größere Klarheit über Entwicklungs- und Beförderungsmöglichkeiten;
- leichtere Einweisung neuer Mitarbeiter ist möglich;
- bessere Leistungsmessung und Beurteilung;
- Ausbildung und berufliche Förderung werden erleichtert;
- Erleichterung bei Stellenausschreibungen.

● Nachteile

- Kosten für die Erstellung und Weiterführung;
- Gefahr der Überorganisation;
- Abweichung von Theorie und Praxis;
- persönliche Initiative und Entwicklungsfähigkeit könnten gehemmt werden.

Insgesamt kann man davon ausgehen, daß Stellenbeschreibungen nur dann „angenommen“ werden, wenn sie übersichtlich und leicht verständlich sind und darüber hinaus von den zuständigen Vorgesetzten mit ihren Mitarbeitern in Abstimmung mit der Personal- und Organisationsabteilung regelmäßig gepflegt werden. Allerdings hat sich die Einsicht durchgesetzt, Stellenbeschreibungen vor allem nur noch dann zu ändern bzw. auch erst anzufertigen, wenn sich im Zusammenhang mit Neueinstellungen, Versetzungen, Beförderungen die konkrete Frage nach den Teilaufgaben stellt, die mit einer Position verbunden sind. Ansonsten kann mit einer regelmäßigen Pflege, die allzu wörtlich genommen wird, sehr schnell die Gefahr der Bürokratisierung verbunden sein.

(2) Anforderungsprofile

Wie bereits erwähnt, sind in manchen Stellenbeschreibungen bereits Hinweise auf die Anforderungen für den Stelleninhaber enthalten. Insbesondere für Zwecke der Personalbeschaffung, Personalförderung und Personalentwicklung, aber auch für Personalwerbung und -auswahl, Personaleinsatz und Personalpla-

nung kann es jedoch sinnvoll sein, eine detailliertere Anforderungsmitteilung vorzunehmen. Als Instrument hierzu steht das **Anforderungsprofil** zur Verfügung. Anforderungsprofile enthalten die wichtigsten Anforderungen, die mit einer Position verbunden sind. Dabei ist es wichtig, daß diese eindeutig definiert werden.

Es ist müßig, Zahl und Art der Merkmale genau festzulegen, die in einem Anforderungsprofil enthalten sein sollten. Wichtig ist jedoch, daß alle notwendigen Anforderungen berücksichtigt werden, die unbedingt erforderlich sind, um den Erwartungen an die jeweilige Position gerecht zu werden. **Mentzel** unterscheidet z. B. zwischen folgenden Merkmalsgruppen:

- identifizierende Merkmale,
- allgemeine Anforderungen,
- Kennnismerkmale,
- körperliche Anforderungen,
- geistige Anforderungen,
- Verhaltensmerkmale,
- Vorgesetzteneigenschaften.³⁰

Diese Merkmalsgruppen lassen sich je nach betrieblichen Erfordernissen weiter aufgliedern. Mentzel geht davon aus, daß im allgemeinen 12 bis 15 Merkmale genügen und bei anspruchsvollen Positionen 30 bis 40 Merkmale nicht überschritten werden sollten.³¹ Oft bedeutet — ähnlich wie bei Stellenbeschreibungen — „weniger“ eher „mehr“. Anderenfalls droht das Anforderungsprofil unübersichtlich zu werden. Von den zuständigen Stellen und Abteilungen wird es schnell als bürokratisches und tendenziell überflüssiges Instrumentarium angesehen.

3.2 Stellenbesetzung und Personalauswahl

(1) Stellenbesetzung als Ausgangspunkt

Die Suche nach neuen Mitarbeitern ist immer dann erforderlich, wenn eine neue Stelle geschaffen wurde oder der Mitarbeiter auf einer bereits bestehenden Stelle kündigt, in den Ruhestand tritt oder versetzt wird. Daß eine Stelle vakant wird, kann z. T. aus der Personalbedarfsplanung abgeleitet werden, in der geplante neue Stellen und der Ersatzbedarf aus Altersgründen enthalten sind.

Vor allem Großunternehmen erkennen zunehmend, daß zum Ende dieses Jahrzehnts ein deutlicher Mangel an Führungs(nachwuchs-)kräften droht. Deshalb ist **Personalmarketing** mehr als ein Schlagwort, um z. B. durch rechtzeitige Personalsuche geeignete Mitarbeiter zu finden. Auch Versetzungen lassen sich planen. Kündigungen von Mitarbeitern und erst recht Todes- und Unglücksfälle gehören jedoch zu den unvorhersehbaren Ereignissen. Sie zeigen, daß operative Personalarbeit zu einem guten Teil mit Überraschungen leben muß. Dies bedeutet wiederum nicht, daß systematische Personalarbeit sinnlos wäre. Menschen lassen sich jedoch nicht einfach „verwalten“.³²

Positionen werden praktisch in allen Phasen der Unternehmensentwicklung frei. Befindet sich ein Unternehmen in einer Expansionsphase, können noch am ehesten attraktive Positionen angeboten werden, die für erfolgreiche, bewährte Mitarbeiter im Rahmen der Personalförderung und Personalentwicklung einen wichtigen Anreiz geben können. Unter Umständen sind jedoch gar keine hinreichend geeigneten Mitarbeiter aus dem eigenen Hause vorhanden, so daß die interne Personalbeschaffung ausscheidet und Bewerber aus anderen Unternehmen gesucht werden müssen.

Schwieriger ist die Situation bei einer rückläufigen Unternehmensentwicklung; obwohl u.U. generell Personal abzubauen ist, entsteht dennoch Ersatzbedarf für frei werdende Positionen. Natürlich besteht dann die Möglichkeit, Mitarbeiter umzuschulen und dann auf der vakanten Stelle einzusetzen. In der Praxis kommt es jedoch häufiger vor, daß die Anforderungen der Position und die Eignung der interessierten Mitarbeiter nur teilweise oder gar nicht übereinstimmen.

Hier ist oft viel Phantasie erforderlich, um dieses Problem sinnvoll zu lösen. Selbstverständlich nehmen die Aktivitäten einer Personalabteilung ab, Mitarbeiter von außerhalb einzustellen, wenn sich das Unternehmen in einer rückläufigen Phase der Unternehmensentwicklung befindet. Insgesamt entspricht es jedoch der Wirklichkeit, daß auch dann alle internen und externen Möglichkeiten der Personalbeschaffung geprüft werden müssen, wenn es eigentlich auf den ersten Blick nicht als notwendig erscheint.

(2) Möglichkeiten der Personalbeschaffung

Interne Personalbeschaffung kann sowohl auf Initiative des Unternehmens als auch auf Veranlassung des Mitarbeiters erfolgen.

Im ersten Fall sind es Personaleinsatz-, Entwicklungs- und Förderungsüberlegungen, die vom Vorgesetzten der freigewordenen Position, den Geschäftsführern des Unternehmens oder vom Personalleiter angestellt werden.

● Innerbetriebliche Stellenausschreibung

Eine andere Möglichkeit besteht darin, freie Stellen intern auszuschreiben, um auf diesem Wege interessierten Mitarbeitern die Chance der Bewerbung zu geben. Innerbetriebliche Stellenausschreibungen haben sich in vielen Unternehmen bewährt. Oft werden hierfür Betriebsvereinbarungen nach § 93 BetrVG abgeschlossen. Diese haben in den meisten Fällen dazu geführt, daß befähigte Mitarbeiter interessante Aufstiegsmöglichkeiten wahrnehmen können. Die damit mögliche Arbeitszufriedenheit liegt letztlich im Interesse beider Betriebspartner. Dabei ist nicht zu übersehen, daß für eine innerbetriebliche Stellenumsetzung auch gewichtige wirtschaftliche Gründe sprechen: Der in Betracht kommende

Mitarbeiter kennt das Unternehmen besser, ist u. U. leichter einzuarbeiten und ist vom Arbeitgeber in vielen Fällen leichter zu beurteilen.

— *Gefahren und Probleme*

Die Möglichkeit zur innerbetrieblichen Stellenausschreibung sollte jedoch nicht in allen Fällen bedeuten, daß externe Bewerber erst in zweiter Linie für eine offene Position in Betracht kommen. Grundsätzlich sollte der fähigste Bewerber eine Chance bekommen. In diesem Punkt kann es jedoch zu Konflikten zwischen Betriebsrat und Unternehmensleitung kommen. Entsprechende Betriebsvereinbarungen sollten gerade in diesem Zusammenhang deutlich und eindeutig abgefaßt sein, damit unnötige Reibereien vermieden werden.

Probleme entstehen bei der innerbetrieblichen Stellenausschreibung auch deshalb, weil sich die abgebende und die aufnehmende Abteilung nicht auf den Termin einigen können, zu dem die Versetzung erfolgen soll. Hier kommt der Personalwirtschaft eine gewichtige Schlichtungsfunktion zu. Diese Aufgabe kann allerdings durch eine eindeutige Betriebsvereinbarung erleichtert werden, z. B. kann als spätestester Versetzungstermin der ordentliche Kündigungstermin angegeben werden.

Innerbetriebliche Stellenbesetzungen lösen in vielen Fällen eine Kettenreaktion aus; durch diese Maßnahme entsteht wieder eine neue Vakanz. Eine Ausnahme liegt allerdings in dem gerade in letzter Zeit sehr realitätsnahen Fall vor, daß frei werdende Stellen nach Möglichkeit nicht mehr besetzt werden. In vielen Unternehmen muß erst eine Organisationsanalyse den Nachweis erbringen, daß gerechtfertigter Personalbedarf vorhanden ist. Das Muster einer innerbetrieblichen Stellenausschreibung finden Sie nachfolgend dargestellt.

BETRIEBSVEREINBARUNG**für innerbetriebliche Stellenausschreibung**

Innerbetriebliche Stellenausschreibungen sind wichtig, um die fachliche und persönliche Entwicklung unserer Mitarbeiter zu fördern. In diesem Sinne wird zwischen der Unternehmensleitung und dem Gesamtbetriebsrat der Firma folgende Betriebsvereinbarung geschlossen:

1. Innerbetriebliche Stellenausschreibungen erfolgen im Grundsatz für alle Vakanzen und in allen Unternehmensteilen, sofern nicht die Besetzung abteilungsintern erforderlich wird. Die Zustimmung des Betriebsrats ist dazu einzuholen. Alle Stellenausschreibungen werden zentral durch die Personalwirtschaft ausgeschrieben.
2. Die Stellenausschreibungen müssen die Merkmale der zu besetzenden Stelle wie z.B. Aufgabenbeschreibung, Anforderungen, ETV-Eingruppierung und den Termin der Besetzung enthalten.
3. Die Veröffentlichung der Ausschreibungen erfolgt an den betrieblichen Aushangtafeln. Die Aushangdauer beträgt mindestens sieben Tage. Beginn und Ende des Aushangs sind darauf zu vermerken.
4. Sobald eine Ausschreibung aushängt, können Interessenten bei der örtlichen Personalleitung oder dem Betriebsrat weitere Auskünfte einholen.
5. Die Bewerbung muß schriftlich an die ausschreibende Personalleitung gerichtet werden. Ihr Eingang wird schriftlich bestätigt.
6. Sobald Bewerbungen von Schwerbehinderten vorliegen, ist der zuständige Vertrauensmann der Schwerbehinderten zu informieren.
7. Dem Betriebsrat des ausschreibenden Unternehmensteils sind von allen eingehenden Bewerbungen umgehend Kopien auszuhändigen.
8. Die Bearbeitungsdauer von innerbetrieblichen Stellenausschreibungen soll eine Frist von einem Monat nicht überschreiten. Innerhalb dieser Frist ist allen Bewerbern eine schriftliche Stellungnahme zuzuleiten, wovon der Betriebsrat eine Kopie erhält.
9. Alle Bewerbungen auf innerbetriebliche Stellenausschreibungen werden vertraulich behandelt.
10. Für den Fall der Nichtbewährung des Mitarbeiters in seiner neuen Aufgabe bemühen sich Personalleitung und Betriebsrat, eine seinen Fähigkeiten besser entsprechende Tätigkeit zu finden.
11. Von außerbetrieblichen Bewerbungen, die in die engere Wahl gezogen werden, sind dem Betriebsrat ebenfalls unverzüglich Kopien zuzusenden.

Diese Betriebsvereinbarung tritt mit dem Tage ihrer Unterzeichnung in Kraft.

Sie kann mit einer Frist von drei Monaten auf den Monatsschluß gekündigt werden.

Ort, Datum

Der Gesamtbetriebsrat

Die Unternehmensleitung

Abb. 106: Betriebsvereinbarung für innerbetriebliche Stellenausschreibung

● Externe Personalbeschaffung

Wenn eine offene Stelle wieder besetzt werden soll und intern kein geeigneter Bewerber vorhanden ist, muß eine externe Personalsuche erfolgen. Zwischen folgenden Anwerbungsmöglichkeiten kann dabei unterschieden werden:

- Anzeigen in Tageszeitungen und Fachzeitschriften,
- Anwerbung über Arbeitsämter,
- Personalberater,
- Zeitarbeit,
- Anwerbung über Mitarbeiter,
- Anhang am Werktor,
- Verbindung mit Ausbildungsstätten,
- Anwerbung durch Handzettel,
- Plakate,
- Besichtigungen und Informationsveranstaltungen außerhalb des Standortes.

Welcher Weg beschritten wird, hängt von der ausgeschriebenen Position und den dabei zu beachtenden Umständen ab. Anzeigen stellen nach wie vor die häufigste Anwerbungsform dar. Hier ist der grafische Aufbau sehr wichtig. Die Anzeige soll klar, deutlich und informativ die zu besetzende Position beschreiben, einschließlich Aufgabengebiet und Verantwortungsbereich, sowie darüber hinaus erkennen lassen, welche Merkmale (Alter, Ausbildung, Erfahrung, Führungseigenschaften usw.) der gesuchte Kandidat aufweisen soll. Erforderlich sind außerdem Informationen über das Unternehmen, seine materiellen und immateriellen Leistungen und den Zeitpunkt, zu dem die freie Position spätestens besetzt sein soll.

Die Anwerbung über Arbeitsämter stößt vielfach auf bürokratische Hemmnisse. Hier sollten sich aber auch die Unternehmen um schnellere Kontakte und bessere Informationen bemühen.

Personalberater werden meistens bei der Besetzung von Führungspositionen eingeschaltet. In vielen Fällen wollen Unternehmen vermeiden, daß interessierte Teile der Öffentlichkeit über die Stellensuche informiert werden. Die Einschaltung von Personalberatern weist zunehmende Tendenz auf. Um Enttäuschungen zu vermeiden, sollte man jedoch nur mit Beratern zusammenarbeiten, die hinreichende Erfahrung besitzen.

Zeitarbeitskräfte werden meistens zur Urlaubs- und Ferienzeit eingestellt. Auch als Krankheitsvertretung spielen sie eine wichtige Rolle. Auf die Dienste der einschlägigen „Zeitarbeit-Unternehmen“ kann die Privatwirtschaft nicht mehr verzichten, weil sie ihnen eine hinreichende Flexibilität bei der Beschaffung von Aushilfen gewährleistet. Nach Angaben der Zeitarbeitsunternehmen hat sich ihre Auftragslage noch weiter verbessert, seit das neue Beschäftigungsförde-

rungsgesetz mit der erweiterten Möglichkeit zum Abschluß befristeter Arbeitsverträge ab 1. Mai 1985 in Kraft getreten ist.

Die Anwerbung über Mitarbeiter kommt relativ selten vor. Sie kann zwar geeignet sein, fähige Mitarbeiter zu erhalten. Umgekehrt muß man jedoch darauf achten, daß sich keine Cliques bilden, und berücksichtigen, daß die angeworbenen Personen von den Mitarbeitern des Unternehmens u. U. etwas einseitige Informationen erhalten haben.

Die anderen, oben erwähnten Anwerbemöglichkeiten haben sich durchaus bewährt. Anhänge am Werktor oder Plakate in öffentlichen Verkehrsmitteln insbesondere bei der Suche von gewerblichen Mitarbeitern sowie Anhänge und Informationsveranstaltungen an Ausbildungsinstituten im Hinblick auf die Beschaffung von Nachwuchskräften.

(3) Auswahlinstrumente

● Einstellungsgespräch

Das Vorstellungsgespräch soll die Stärken und Schwächen des Bewerbers erkennen lassen. Deshalb bestehen formal viele Ähnlichkeiten mit einem Beurteilungsgespräch. Der wesentliche Unterschied hierzu besteht jedoch darin, daß sich der Bewerber und der interviewende Personalleiter bzw. der zukünftige Fachvorgesetzte nicht kennen und für sich werben müssen. Einerseits müssen das Unternehmen sowie seine Leistungen und Anforderungen deutlich werden. Andererseits hat der Bewerber seine Kenntnisse und Erfahrungen, seine berufliche Entwicklung und seine beruflichen Interessengebiete glaubhaft zu machen.³³

Wichtig ist eine gründliche Gesprächsvorbereitung!

Hierzu gehört neben der bereits erwähnten Fragenliste die Zusammenstellung aller Bewerbungsunterlagen. Wichtige Aussagen können auf einem Formblatt verdichtet werden (vgl. Abb. 107). Darüber hinaus sollte eine Stellenbeschreibung und ein Anforderungsprofil (vgl. Abb. 108) zur Verfügung stehen. Falls derartige Instrumente grundsätzlich nicht vorhanden sind, genügt es auch, die wichtigsten Informationen formlos festzuhalten. Einerseits ist es im Interesse des Bewerbers, wenn er das Aufgabenfeld kennt, das er übernehmen möchte, andererseits gibt das Anforderungsprofil Aufschluß über die Eignung des jeweiligen Bewerbers, wozu sowohl die schriftlichen Bewerbungsunterlagen als auch das Einstellungsgespräch heranzuziehen sind.

Für das Beurteilungsgespräch selbst sollte man an hinreichende äußere und zeitliche Voraussetzungen denken und eine angenehme Gesprächsatmosphäre schaffen. Es versteht sich von selbst, daß das Gespräch ungestört verlaufen sollte.

Datum:		Son- stiges	
		Gesamt- eindruck d. Be- werbung	
Analyse der Bewerbungsunterlagen Position		Spra- chen	
		Berufli- che Er- fahrung	
		Lehre	
		Ø-Note	
		Schwer- punkt Fächer	
		Ø-Note	
		Ausbil- dung	
		Alter Geburtsort	
		Name	
		Id- Nr.	

Abb. 107: Analyse der Bewerbungsunterlagen

	wichtig	weniger wichtig	nicht wichtig
A. Fachliche Anforderungen			
1. Ausbildung			
1.1. Schulausbildung			
<input type="radio"/> Hauptschule			
<input type="radio"/> Realschule			
<input type="radio"/> Gymnasium (Abitur)			
<input type="radio"/> Handelsschule			
<input type="radio"/> Sonstiges			
1.2. Berufsausbildung mit Fachrichtung			
<input type="radio"/> Lehre/.....			
<input type="radio"/> Fachschule/.....			
<input type="radio"/> Fachhochschule/.....			
<input type="radio"/> Universität/.....			
<input type="radio"/> Sonstiges (Promotion und dgl.)			
.....			
2. Spezialkenntnisse			
<input type="radio"/> Englisch			
<input type="radio"/> Sonstige Sprachen/.....			
<input type="radio"/> Sonstiges			
.....			
3. Berufserfahrung			
Anzahl Jahre			
Branche			
Unternehmensgröße			
B. Persönliche Anforderungen			
<input type="radio"/> Verantwortungsbereitschaft			
<input type="radio"/> Kritisches Denken			
<input type="radio"/> Führungsfähigkeit			
<input type="radio"/> Kontaktfreudigkeit			
<input type="radio"/> Verhandlungsgeschick			
<input type="radio"/> Sprachgewandheit			
<input type="radio"/> Entscheidungsfähigkeit			
<input type="radio"/> Lernbereitschaft			
<input type="radio"/> Analytisches Denken			
<input type="radio"/> Belastbarkeit			
<input type="radio"/> Teamfähigkeit			
<input type="radio"/> Sonstiges			
.....			
.....			
.....			
.....			

Abb. 108: Anforderungsprofil

Dies gilt auch für Telefonanrufe. Das Gespräch sollte nach Möglichkeit auch nicht am Schreibtisch stattfinden, der leicht als Barriere empfunden wird, sondern in einem besonderen Besprechungszimmer oder einer Besprechungsecke. Ein Bewerbungsgespräch kann ohne weiteres eine Stunde überschreiten. Dabei hängt es auch davon ab, wer neben dem Bewerber an dem Gespräch teilnimmt und wie viele Gespräche ggf. stattfinden. In Betracht kommen:

- ein Mitarbeiter der Personalabteilung (Personalreferent, Personalleiter),
- der unmittelbare Vorgesetzte, mit dem der neue Mitarbeiter direkt zusammenarbeiten wird,
- ein weiterer Fachvorgesetzter (z. B. Vorstandsmitglied, Ressort- oder Hauptabteilungsleiter, Prokurist), der den Bereich leitet, in dem der Bewerber eingesetzt werden soll.

Da unter Umständen zwei bis drei Gespräche hintereinander geführt werden, kann für den Bewerber insgesamt ohne weiteres ein halber Tag zusammenkommen.

Beim Gespräch hat der Bewerber Gelegenheit, sich persönlich zu präsentieren. Der Interviewer hat die Chance, Fragen zu stellen, die unmittelbar und direkt beantwortet werden müssen und dabei Aufschluß geben über wichtige Persönlichkeitsmerkmale des Bewerbers.

Darüber hinaus sind Fragen des Bewerbers zu beantworten, z. B. hinsichtlich des Unternehmens und seiner wirtschaftlichen Entwicklung, des Arbeitsplatzes und seiner Anforderungen, der zukünftigen Vorgesetzten, Mitarbeiter und Kollegen, der Konditionen des neuen Arbeitsvertrages (Gehalt, Tantieme, Nebenleistungen), sonstigen Sozialleistungen (z. B. Deputate, Urlaubsgeld, Betriebssport etc.) sowie der Weiterbildungs- und Aufstiegsmöglichkeiten. Hier haben die Vertreter des Unternehmens Gelegenheit, für ihre Organisation zu werben und auch für den Fall einer Absage an den Bewerber etwas Werbung zu betreiben. Ansonsten sind verschiedene **Gesprächsregeln** zu beachten. Folgende Verhaltensweisen sind empfehlenswert:

- Kontakt zum Bewerber herstellen,
- gezielte, halbstandardisierte Fragen stellen (z. B. bisherige Erfolge und Mißerfolge, fachliche Neigungen und Abneigungen, Weiterbildungsaktivitäten, bevorzugte Führungseigenschaften, angestrebte Ziele und Positionen in den nächsten Jahren),
- kurze Fragesätze verwenden,
- Widersprüche sorgfältig prüfen und aufklären,
- keinen Prüfungsstil anwenden,
- keine Suggestivfragen stellen,
- manchmal auch Streßgespräche führen (insbesondere dann, wenn die zu besetzende Position mit Streß verbunden sein kann),

- Gesprächspausen machen und Zeit zum Antworten lassen. Dabei ein guter Zuhörer sein und den Bewerber sprechen lassen,
- Interesse am Gespräch zeigen,
- Informationen während des Gespräches mitschreiben,
- Gespräch zur richtigen Zeit beenden.

● **Bewertung und Auswertung der Einstellungsgespräche**

Wichtig ist eine gründliche Auswertung der Einstellungsinterviews, wobei u. U. auch noch weitere Instrumente wie psychologische Tests, standardisierte Befragungen, graphologische Gutachten zur Urteilsfindung herangezogen werden können.

Abb. 109 zeigt ein praktisches Muster für einen derartigen Auswertungsbogen. An der abschließenden Auswahl eines Bewerbers sollten auf jeden Fall sowohl die Fach- als auch die Personalabteilung angemessen beteiligt sein.

● **Eignungs- und Persönlichkeitstests**

Tests werden insbesondere dann als Auswahlinstrument mit herangezogen, wenn bei einer zu besetzenden Position sehr viele Bewerbungen vorliegen. Dies ist z. B. bei ausgeschriebenen Stellen für Auszubildende, Trainees und Führungsnachwuchspositionen der Fall.

Ihr Einsatz dient in erster Linie dazu, die Ergebnisse der Einstellungsinterviews und die Informationen aus der Analyse der Bewerbungsunterlagen zu ergänzen und abzusichern. Jedenfalls zeigen verschiedene Untersuchungen, daß die Ergebnisse aus

- Intelligenztests,
- Leistungstests und
- Persönlichkeitstests³⁴

keine schlechtere, u. U. sogar eine deutlich bessere Prognose auf den späteren Berufserfolg liefern als das traditionelle Einstellungsinterview alleine.

Besonders wichtig ist, daß entsprechende Tests nur von geschulten Psychologen durchgeführt werden und auf diesem Gebiet keine Scharlatanerie getrieben wird. Dies gilt auch für Persönlichkeitstests, die in erster Linie bei Führungspositionen zum Einsatz kommen. Als Begründung wird hier angeführt, daß insbesondere bei der Einstellung von Führungskräften das Risiko einer Fehlentscheidung beträchtlich sein kann und bei der Anschaffung von Maschinen und Anlagen wesentlich genauer „gerechnet“ würde.

BEWERBER-BEURTEILUNG					
Name des Bewerbers: _____		Position: _____			
Geburtsdatum: _____		Abteilung: _____			
① Erster Eindruck (spontan): positiv – negativ – indifferent					
	deutlich über den Anforderungen	über den Anforderungen	Anforderungen werden erfüllt	Anforderungen werden zum Teil erfüllt	Anforderungen werden kaum erfüllt
② Erscheinungsbild (Angemessenes Äußeres, Umgangsformen, Selbstsicherheit, Gewandtheit)					
③ Sprachgewandtheit (Überzeugungskraft, klare und knappe Ausdrucksfähigkeit, sichere Formulierung)					
④ Zielstrebigkeit (Energie, Initiative, klare Vorstellungen, Wille zum Weiterkommen, Durchsetzungsvermögen)					
⑤ Eignung für Teamarbeit (Kontaktfähigkeit, Anpassungsbereitschaft, Aufgeschlossenheit)					
⑥ Intellektuelle Leistungsfähigkeit (Auffassungsgabe, geistige Beweglichkeit, Urteilsfähigkeit, kritisches Denken)					
⑦ Fachwissen (Aus- und Weiterbildung, Berufserfahrung)					
⑧ Führungsfähigkeit					
⑨ Zusammenfassende Beurteilung					

Abb. 109: Bewerber-Beurteilung

Dieser Einwand ist sicherlich grundsätzlich richtig. Es sollte jedoch nicht übersehen werden, daß auch bei Investitionsrechnungen (Kapitalwertmethode, interner Zinsfuß) bestimmte Annahmen über die Zukunft zu treffen sind, die nicht unbedingt realistisch zu sein brauchen.

Bei psychologischen Tests kann durchaus von einer beachtlichen Diagnosefähigkeit ausgegangen werden. Anwendungsempfehlungen sind jedoch um so schwieriger, je komplexer das Anforderungsprofil für eine Position ist.

Deshalb wird in vielen Fällen versucht, sich an „erfolgreichen“ Managern und Spezialisten zu orientieren oder Denk- und Verhaltensweisen als Maßstab für den Positionsbewerber aufzustellen. Auf diese Weise wird versucht, das nach wie vor vorhandene Defizit der Führungsforschung zu umschiffen, wonach der Führungserfolg von sehr vielen Merkmalen wie z. B. Persönlichkeitsmerkmale, Situation, Struktur, Umwelt etc. abhängt.

Der Einsatz von Tests ist nicht zuletzt auch von Vorurteilen abhängig. Schrankenlosen Befürwortern stehen erbitterte Skeptiker gegenüber. Dabei ist sicherlich viel persönliche Überzeugung im Spiel, wenn entsprechende Auswahlinstrumente über das traditionelle Einstellungsinterview hinaus eingesetzt werden. Die Auswahl ist jedenfalls groß. Viele Personalberater sind gern bereit, ihre Verfahren vorzustellen.

● Standardisierte Interviews

Standardisierte Interviews können das traditionelle Interview nicht ersetzen, aber ergänzen. Etwa eine halbe Stunde wird benötigt, um einen Katalog von Fragen z. B. zur persönlichen Leistungsmotivation, Problemlösungsfähigkeit und Belastbarkeit zu stellen.

Die Auswertung ist relativ einfach und schnell. Die Ergebnisse können ebenfalls einfach quer verglichen werden. Die Fragen orientieren sich an Ansichten und Einstellungen, wie sie bei erfolgreichen Unternehmen generell oder bei einem bestimmten Unternehmen darüber hinaus noch speziell vorliegen sollten. Einen Ausschnitt aus einem entsprechenden Fragenkatalog zeigt Abb. 110.

● Biographischer Fragebogen

Der biographische Fragebogen ähnelt dem standardisierten Interview. Der Fragenkatalog ist jedoch umfangreicher. Er beschäftigt sich z. B. mit den wichtigsten Lebensphasen und Lebensbereichen, der Person des Ehepartners, Einstellungen und Wünschen, Hobbys und Freizeitbeschäftigungen.

Was bedeutet die Arbeit für Sie?

- Job
- Existenzgrundlage
- Lebensaufgabe
- Lebensaufgabe, habe noch nie etwas halb gemacht
- Identifizierung mit der Aufgabe, Entfaltung der eigenen Fähigkeiten

Was würden Sie am meisten vermissen, wenn Sie aus irgendeinem Grund nicht mehr arbeiten können?

- Abwechslung
- Lebensstil fehlt
- Menschen, Firma
- Erfolg
- Probleme lösen

Was frustriert Sie — und wie verhalten Sie sich dann?

- nichts/alles
- Dummheit etc.
- ungerechte Behandlung
- nicht erfüllte Erwartungen
- Frustrationen konstruktiv bekämpfen

Skizzieren Sie kurz Hauptaufgaben von Managern

- Führen
- Überprüfen
- Planen
- Motivieren
- Rentabilität/Zufriedenheit

Was sind die Hauptursachen für eine schlechte Durchführung von Arbeitsaufträgen?

- persönliche Probleme
- Desinteresse
- schlechte Anweisung
- Informationsfilterung
- mehrere Punkte

Abb. 110: Ausschnitt aus einem Fragenkatalog zum standardisierten Interview

Wie alt waren Sie, als Sie zum ersten Mal Ihren gesamten Lebensunterhalt selbst verdienen mußten?	<input type="radio"/> jünger als 16 Jahre <input type="radio"/> zwischen 16 und 20 Jahre <input type="radio"/> zwischen 20 und 25 Jahre <input type="radio"/> zwischen 25 und 30 Jahre <input type="radio"/> über 30 Jahre
Wie lange sind Sie schon berufstätig?	<input type="radio"/> unter 2 Jahre <input type="radio"/> 2 bis 4 Jahre <input type="radio"/> 5 bis 7 Jahre <input type="radio"/> 8 bis 10 Jahre <input type="radio"/> 11 bis 13 Jahre <input type="radio"/> 14 Jahre und mehr
Wenn Sie zu arbeiten aufhören müßten, was würden Sie am meisten vermissen? (Bitte nur eine Antwort auswählen)	<input type="radio"/> den Kontakt mit Menschen <input type="radio"/> die Abwechslung <input type="radio"/> die Gelegenheit, meine Fähigkeiten und Kenntnisse anzuwenden <input type="radio"/> die Bezahlung
Wenn Sie nochmals nach Abschluß Ihrer Ausbildung den Berufsweg neu bestimmen könnten, wie sollte Ihr erster Arbeitsplatz aussehen?	<input type="radio"/> ähnlich wie einer meiner bisher gewählten Arbeitsplätze <input type="radio"/> er sollte bessere Aufstiegsmöglichkeiten bieten <input type="radio"/> er sollte bessere Arbeitsbedingungen bieten <input type="radio"/> er sollte ganz andere Aufgaben beinhalten

Abb. III: Ausschnitt aus einem biographischen Fragebogen

Bei den insgesamt mehr als 200 Fragen wird verglichen, welche Ausprägungen für besonders erfolgreiche und weniger erfolgreiche Mitarbeiter gelten. Auf diese Weise können Fragebogen firmenindividuell zusammengestellt werden. Einen Auszug aus einem biographischen Fragebogen zeigt Abb. 111.³⁵

Problematisch an den Fragebögen ist, daß sie teilweise recht deutlich die Privatsphäre berühren. Entsprechend gibt es Widerstände bei manchen Firmen und auch bei bestimmten Bewerbern. Wichtig ist außerdem, daß die Unterlagen sorgfältig ausgewertet werden. Insgesamt dürfte der biographische Fragebogen vor allem zur Vorauswahl und Grobauslese eingesetzt werden. Auch hier gilt wieder, daß er die traditionelle Lebenslaufanalyse und das klassische Einstellungsinterview keineswegs ersetzen kann.

3.3 Arbeitsbewertung

(1) Summarische und analytische Verfahren

Arbeitsbewertungsverfahren haben zum Ziel, die Arbeitsplatzanforderungen zu erfassen, zu gewichten und zu bewerten sowie die Umrechnung zum Grundentgelt zu ermöglichen. Die angewandten Bewertungssysteme sind sehr vielfältig.^{36, 37} Sie lassen sich aufgrund ihrer Verfahrensweise in zwei grundsätzliche Methoden einordnen, nämlich in die **summarische** und **analytische**, die einmal nach der Reihung und zum anderen nach der Stufung angewandt werden (vgl. Abb. 112).

Die Arbeitsbewertung sollte in enger Zusammenarbeit zwischen den Führungskräften der **Linie** und den Personalexperten erfolgen. Der Fachvorgesetzte muß deshalb die zum Einsatz kommenden Verfahren kennen, um bei der zweckmäßigen Einstufung seiner Mitarbeiter sinnvoll mitwirken zu können.

Arbeitsbewertung Bewertung der Gesamtanforderung, die eine genau definierte Tätigkeit objektiv an einen Mitarbeiter stellt			
Analytische Arbeitsbewertung Bewertung der Einzelkriterien der Gesamtanforderung und Bildung einer Wertsumme		Summarische Arbeitsbewertung Bewertung der Gesamtanforderung als Ganzes	
Rangreihungsverfahren	Wertzahlverfahren	Rangfolgeverfahren	Katalogverfahren
(Factor Ranking Method) Die Einzelkriterien der Gesamtanforderungen werden verglichen und einer Rangreihe zugeordnet.	(Point Rating Method) Die Einzelkriterien der Gesamtanforderungen werden nach einem gewichteten Schema (Wertzahlen) bewertet.	(Ranking Method) Alle Gesamtanforderungen werden als Ganzes verglichen und in eine Rangfolge eingeordnet.	Lohngruppenmethode (Classifikation) Alle Gesamtanforderungen werden als Ganzes mit Richtbeispielen verglichen und zugeordnet.

Abb. 112: Systematik der Arbeitsbewertungsverfahren

(2) Art und Gewichtung der Anforderungsmerkmale

Als gebräuchlichste und in der Praxis bewährte Anforderungsgruppen (AG) und -merkmale (AM) gelten die des „Genfer Schemas“, worauf sich europäische Arbeitswissenschaftler schon im Jahre 1950, und später wieder 1970, einigten (vgl. Abb. 113).

Anforderungsgruppen	Anforderungsmerkmale	
	körperlich	geistig
KÖNNEN	Handfertigkeit Geschicklichkeit Wendigkeit usw.	Schulbildung Berufsausbildung Fachausbildung Erfahrung geistige Gewandtheit und charakterliche Anforderung usw.
BEANSPRUCHUNG	Muskelbelastung (statisch und dynamisch)	Nachdenken Disponieren Konzentration Aufmerksamkeit usw.
VERANTWORTUNG		für Arbeitsablauf für Personal für Betriebswerte für Sicherheit anderer usw.
ZUSATZPUNKT	Umgebungseinflüsse	Verschwiegenheit Kontakte Autorität

Abb. 113: Genfer Schema

In einem analytischen Arbeitsbewertungssystem ist zu unterscheiden zwischen der Gewichtung der Anforderungsarten zueinander und der Gewichtung innerhalb einer Anforderungsart. Sie stellt das Verhältnis der maximalen Punktzahl der jeweiligen Anforderungsart zu der Gesamtpunktzahl und das des Punktwertes jeder Stufe in einer Anforderungsart zu deren Höchstpunktzahl dar. Da keine wissenschaftliche Methode bekannt ist, eine Gewichtung festzulegen, die all-

gemeine Gültigkeit beanspruchen kann oder die allen betrieblichen Faktoren gerecht wird, bleibt dieser Punkt auch weiterhin umstritten. Allerdings könnten sich bei gutem Willen die Tarifvertragspartner leicht einigen.

Die Gewichtung eines Bewertungssystems sollte neben außerbetrieblichen und lohnpolitischen Einflüssen die Gegebenheiten des jeweiligen Betriebes berücksichtigen. So wäre es unter Umständen sinnvoll, in Betrieben, in denen eine große Anzahl von Tätigkeiten auf den Umgang mit Kunden gerichtet ist, die Bewertung der Kontaktfähigkeit besonders hoch zu gewichten, während in anderen Systemen für gewerbliche Arbeitnehmer die Umwelteinflüsse hoch gewichtet werden.

Beschränkte sich die Arbeitsbewertung in Deutschland zunächst nur auf die Bewertung von Arbeitertätigkeiten, wurde sie später auf die Bewertung von Angestelltentätigkeiten erweitert. Ein einheitlich für Angestellte- und Arbeitertätigkeiten praktiziertes System, in dem die Anforderungsarten geistiges und körperliches Können integriert und Umwelteinflüsse ausgegliedert wurden, zeigt Abb. 114. Im Zusammenhang mit den beschriebenen technologischen Veränderungen gleichen sich die Arbeitsanforderungen für Arbeiter und Angestellte mehr und mehr an.

(3) Entwicklungstendenzen

Folgende Arbeitsanforderungen werden überwiegend abnehmen:³⁸

- die körperliche Belastung, überwiegend verbunden mit manuellen Tätigkeiten;
- Umgebungseinflüsse (Lärm, Temperatur, Schmutz).

Zunehmen werden hingegen:

- die geistige Belastung, insbesondere bei Überwachungs- und Steuerungsaufgaben;
- die Verantwortung für die eigene Arbeit, die Betriebsmittel, den Arbeitsablauf und nicht zuletzt auch für die Arbeit anderer.

Zunehmend benötigt wird der Typ des breit ausgebildeten, vielseitigen Facharbeiters, der sich vom technischen Angestellten kaum noch unterscheidet.

Der seit Jahrzehnten zu beobachtende Trend zur Angleichung des Status von Arbeitern und Angestellten wird sich, trotz einiger Umsetzungsprobleme, mit Sicherheit auch in Zukunft fortsetzen. Dazu trägt nicht nur die gesellschaftspolitisch begründete Forderung nach Gleichbehandlung bei, sondern auch die in der Praxis sich vollziehende Angleichung von Arbeitsaufgaben und Arbeitsbedingungen beider Kategorien von Mitarbeitern in Werkstatt und Verwaltung. Schließlich trägt zu dieser Entwicklung bei, daß sich das zahlenmäßige Verhält-

nis zwischen Arbeitern und Angestellten zwischen 1950 und 1980 von 1:3 auf 1:1 und noch weniger verschoben hat. Dies gilt nicht nur für die gesamte Wirtschaft, sondern bereits auch für große Industrieunternehmen.

Im Hinblick darauf sollten diese unausweichlichen Entwicklungstrends im Auge behalten werden, wenn neue Systeme der Arbeits- und Leistungsbewertung zur Verhandlung anstehen. Dabei sollten insbesondere folgende Gesichtspunkte beachtet werden:

Anforderungs- stufen		Anforderungs- arten											Gewichtung	
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K		
KÖNNEN	Ausbildung 1.1	10	15	25	40	50	60	70	80	90	120	160	max. Punkte 210 ≅ 25,3%	
	Berufs-/ Betriebs- erfahrung 1.2	15	24	32	39	45	50							
BELASTUNG	Breite des Aufga- bengebietes 2.1.1	5	13	23	35	49	65	83	103	125			max. Punkte 310 ≅ 37,35%	
	Tiefe des Aufga- bengebietes 2.1.2	5	13	23	35	49	65	83	103	125				
	Körper- kräfte 2.2.1	5	7	10	14	19	25							
	Körper- haltung 2.2.2	10	13	17	22	28	35							
VERANTWORTUNG	Handlungs- rahmen 3.1	5	13	23	35	49	65	83	103	125			max. Punkte 310 ≅ 37,35%	
	Handlungsaus- wirkungen 3.2	5	13	23	35	49	65	83	103	125				
	Verantwortung für Personal- führung 3.3		4	11	18	25								
			11	18	25	32								
			18	25	32	39								
			25	32	39	46								
	32	39	46	53										
	39	46	53	60										

Quelle:
Consulectra GmbH, Hamburg

Abb. 114: Einheitliches Arbeitsbewertungssystem für Arbeiter und Angestellte³⁹

- Die Zahl der Lohn- und Gehaltsgruppen sowie die Spannen zwischen den untersten und den obersten Gruppen sollten aufrechterhalten und keineswegs mehr vermindert werden, damit für die Zusammenführung zu einheitlichen Entgeltkategorien ein hinreichend großer Spielraum erhalten bleibt.
- Einheitliche Bewertungssysteme für Arbeiter und Angestellte werden sich voraussichtlich auf zwei oder vier Hauptanforderungsarten des Genfer Schemas stützen, und zwar auf Fachkönnen und Verantwortung. Das Merkmal Belastung könnte durch Steigerungsstufen berücksichtigt werden. Dabei ist zu bedenken, daß die körperlichen Belastungen sinken, während die geistigen Belastungen steigen (aber nur schwer meßbar und beurteilbar sind). Das Merkmal Umgebungseinflüsse sollte aus der analytischen Bewertung ausgegliedert und ggf. durch Zulagen abgegolten werden.
- Bei der Konzipierung neuer Arbeitsbewertungssysteme für Arbeit sollten die erwähnten Tendenzen hinsichtlich der Auswahl und der veränderten Bedeutung der Anforderungsmerkmale beachtet werden.
- Ergänzend zur Arbeitsbewertung wird die persönliche Bewertung von Mitarbeitern, gleichgültig in welcher Lohnform sie beschäftigt sind, eine Renaissance erleben und eine starke Ausbreitung erfahren. Die Umsetzung der Bewertung in Entgelt, vornehmlich durch Zulagen, wird die persönliche Qualifikation des einzelnen hervorheben und damit zu einem zweiten Lohnbestandteil werden. Es wird jedoch darauf ankommen, bei den Verfahren zur Leistungsbeurteilung Merkmale zu verwenden, die auch künftigen Arbeitsstrukturen gerecht werden können.⁴⁰
- Integrierte Arbeitsbewertungssysteme für die Grundentgeltendifferenzierung werden vermutlich durch einheitliche Leistungsbewertungssysteme für persönliche Zulagen zu ergänzen sein. Aus diesem Grunde ist auch bei der Vereinbarung neuer Leistungsbewertungs- bzw. Leistungsbeurteilungsverfahren bzw. von Verfahren für die persönliche Bewertung darauf zu achten, daß sie in Zukunft für Arbeiter und Angestellte gelten müssen.

Dem Leistungslohn kommt auch in Zukunft eine große Bedeutung zu, und zwar überwiegend deswegen, weil die Ermittlung der hierfür benötigten Daten noch dringender als für die Entlohnung für andere Zwecke benötigt wird, und zwar für die Planung, Steuerung und Kontrolle z. B. bei der Arbeitsplatzgestaltung, Vorkalkulation, Wirtschaftlichkeitserrechnung, Programmsteuerung, Maschinenbelegung, Schwachstellenanalyse.

3.4 Personalbeurteilung

Unabhängig von dem Sachverhalt, ob in einer Unternehmung formalisierte Beurteilungsverfahren zum Einsatz kommen oder nicht, besteht nahezu vollkommene Übereinstimmung in Führungstheorie und -praxis über den besonderen Stellenwert regelmäßiger Beurteilungen als Kernelement der Personalführung.⁴¹

Geht man von dem programmatischen Anspruch aus, der in vielen Führungsgrundsätzen hierzu erhoben wird, dann haben Mitarbeiter einen Anspruch auf sachgerechte Beurteilung, sollen regelmäßig Gespräche stattfinden, bildet die Beurteilung die Grundlage für den richtigen Einsatz der Mitarbeiter und ist Grundlage der Mitarbeiterförderung.⁴² Versteht man unter der Personalführung in einer Unternehmung eine Managementfunktion, die in der persönlichen Einflußnahme von Vorgesetzten oder anderen von der Unternehmensleitung ausdrücklich ermächtigten Personen (z. B. dem Personalleiter als Vertreter des Arbeitgebers) auf das Verhalten von Mitarbeitern zur Realisierung bestimmter Ziele zum Ausdruck kommt, wird der Stellenwert von Beurteilungen unmittelbar einsichtig.

Im Zusammenhang mit anderen Elementen der Personalführung, insbesondere

- Ziele festlegen und planen,
- Verantwortung und Kompetenzen übertragen,
- informieren,
- Entscheidungen treffen,
- kontrollieren,
- Mitarbeiter fördern,

spielt die Beurteilung die Rolle eines unentbehrlichen Zwischengliedes im Managementprozeß. Dabei gibt es immer wieder Zweifel über den Stellenwert formalisierter Beurteilungssysteme sowohl aus praktischer wie aus theoretischer Sicht.

(1) Formalisierte Beurteilungen: Formen und Anlässe

Beurteilungen können in vielfältiger Form erfolgen. Sie können schriftlich, aber auch mündlich vorgenommen werden; meistens handelt es sich um eine Kombination beider Möglichkeiten. Letzteres ist dann der Fall, wenn von einem formalisierten Beurteilungsverfahren ausgegangen wird, das die Grundlage für das Beurteilungsgespräch bildet.⁴³

Formalisierte Beurteilungssysteme sind weit verbreitet und haben in viele Tarifverträge Eingang gefunden. Trotzdem sind sie nicht unumstritten. Für manche Gewerkschaften und viele Betriebsräte sind Leistungsbeurteilungen oft nicht mehr als ein „lästiges Übel“, das lediglich dann gern gesehen wird, wenn die Mitarbeiter zusätzliches Entgelt erhalten.⁴⁴ Bei umfassenderer Anwendung des Leistungsprinzips können sie jedoch wegen der Gefahr sinkender Zusatzentgelte auch Ärger bei den Arbeitnehmern verursachen. Für die Arbeitgeberverbände oder verschiedene Fachverbände (z. B. REFA) sind Leistungsbeurteilungssysteme wiederum ein wesentlicher Bestandteil der Entgeltermittlung, auf die man, weil es „ja keine Alternative gibt“, nicht verzichten kann.

Am meisten verbreitet sind analytische Beurteilungssysteme, die mit Skalierungsmethoden arbeiten (Einstufungsverfahren). Andere Formen, wie z. B. die freie oder formlose Beurteilung (summarisch) oder Vergleichs- und Rangfolgeverfahren (analytisch), gibt es hingegen relativ selten. Noch selten, wenn auch in zunehmendem Maße, werden Einstufungsverfahren mit Zielkatalogen kombiniert.

Beurteilungssysteme werden für verschiedenartige Zielsetzungen eingesetzt. Sie können zum Beispiel helfen, die Eignung für den gegenwärtigen Arbeitsplatz festzustellen, oder als Leistungsbeurteilung im Rahmen der Lohn- und Gehaltsfestsetzung Verwendung finden. Nicht zuletzt verfolgen sie als Verwendungs- oder Potentialbeurteilung das Ziel, die Eignung für erst zu besetzende Positionen festzustellen (Versetzung auf gleichrangige Positionen oder Aufstieg).

Auch die Anlässe sind vielfältig. Beurteilungen können zum Beispiel erfolgen:

- vor Ablauf der Probezeit,
- jährlich zur Entgeltüberprüfung,
- alle ... Jahre,
- bei bevorstehenden Versetzungen,
- bei Wechsel des Vorgesetzten,
- zur Ausbildung/Förderung,
- zur Ermittlung einer Leistungsprämie.⁴⁵

Es ist mittlerweile üblich und auch personalpolitisch sinnvoll, Beurteilungen gleichermaßen für Arbeiter und Angestellte zu verwenden. Umstritten ist jedoch, inwieweit Beurteilungsverfahren für möglichst viele Ziele und Anlässe zugleich eingesetzt werden können.

„Systematische Berichte über die Erfahrungen bei der Durchführung von Beurteilungssystemen“⁴⁶ sind kaum bekannt. Die wenigen wissenschaftlichen Untersuchungen, die es hierzu gibt, weisen insbesondere auf statistisch-methodische und sozial-psychologische Fehlermöglichkeiten hin (z. B. Milde-Fehler, Halo- und Hierarchie-Effekt)⁴⁷, die entweder für das formalisierte Beurteilungssystem oder für den Beurteilungsprozeß (insbesondere die Beobachtung, Beschreibung und Bewertung von Fakten und Vorgängen für das Beurteilungsgespräch) gelten können. Der Einsatz von Beurteilungssystemen entspricht nach Ansicht von Neuberger oft einer „rituellen (Selbst-)Täuschung“⁴⁸. Gerade in letzter Zeit wurde der Vorwurf erhoben, viele Unternehmen hielten vor allem aus bürokratischer Trägheit an den herkömmlichen Verfahren der Mitarbeiterbeurteilung fest.

Bestehen insbesondere die erwähnten methodischen Probleme zu Recht und geht man zugleich davon aus, daß Personalführung ohne regelmäßige Beurteilungen nicht funktionieren kann, dann liegt ein grundlegendes anwendungsbezogenes

Dilemma vor. Dabei soll in den folgenden Ausführungen, die auf mehrjährigen Erfahrungen mit dem systematischen Einsatz von Beurteilungssystemen beruhen, weniger untersucht werden, durch welche Alternativen formalisierte Beurteilungssysteme abgelöst werden können. Vielmehr soll dargestellt werden, inwieweit verschiedenen methodischen Anforderungen entsprochen werden kann und in welchem Ausmaß sie für die Praxis der Personalführung von Belang sind. Vor diesem Hintergrund soll abschließend der Stellenwert von Beurteilungssystemen als Instrument der Personalführung dargestellt werden.

(2) Methodische Probleme und praktische Erfahrungen

Die folgende Darstellung bezieht sich auf die wesentlichen Elemente eines analytischen Beurteilungsverfahrens: die Beurteilungskriterien und ihre Gewichtung, die Beurteilungsstufen (Beurteilungsskala) und die Gesamtbeurteilung.

● Beurteilungskriterien

Bei der Vielzahl von Beurteilungssystemen, die es in der Praxis gibt, ist eine erstaunliche Vielfalt unterschiedlicher Beurteilungskriterien festzustellen. Diese Merkmale lassen sich grundsätzlich auf folgende Arten zusammenfassen:

- Quantität der Arbeit,
- Qualität der Arbeit,
- Arbeitsverhalten,
- Arbeitsergebnis,

wobei sich das Arbeitsverhalten wiederum im Arbeitsergebnis niederschlägt und sich insofern auf Menge und Güte zurückführen läßt.

Die Auswahl der Kriterien für ein bestimmtes Beurteilungsverfahren erfolgt in der Regel durch unternehmensinterne Arbeitskreise, die unter Beachtung der Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats mit Vertretern der Arbeitgeber- oder der Arbeitnehmerseite besetzt sind. Dabei werden auch bereits bestehende Verfahren durchgesehen und daraufhin überprüft, inwieweit sie für das jeweilige Unternehmen verwendbar sind. Darüber hinaus ist es gebräuchlich, Mitarbeiter oder Führungskräfte aus einzelnen Unternehmensteilen zu befragen, welche Beurteilungskriterien von Bedeutung sein könnten.

Es ist offensichtlich, daß Befragungen alleine nicht den Anspruch erheben können, zu Ergebnissen zu führen, die hinreichend zuverlässig und eindeutig sind. Eher geben sie ein repräsentatives Abbild dessen, was in dem jeweiligen Unternehmen von den bei der Systementwicklung beteiligten Instanzen als erforderlich angesehen wird. Dabei ist ein gewisser Selektions- und Modifikationsprozeß sicherlich notwendig. Zum Beispiel ergab eine Befragung, die der Verfasser bei über 200 unteren Führungskräften mit der Frage durchführte, welche Kriterien

für ein Beurteilungsverfahren herangezogen werden sollten, daß überwiegend Verhaltenskriterien sowie Fachwissen und Erfahrung genannt wurden und Kriterien für das Arbeits- oder Leistungsergebnis weitgehend unberücksichtigt blieben (vgl. Abb. 115). Die alleinige Berücksichtigung dieser Wünsche hätte weder zu einem methodisch einwandfreien noch zu einem praktikablen Beurteilungsverfahren geführt. Andererseits sollen Beurteilungsverfahren aber auch in ausreichender Weise von den Mitarbeitern akzeptiert werden können. Insofern sind bei der Systementwicklung sowohl wissenschaftlich-methodische als auch unternehmenspolitische und anwenderbezogene Aspekte zu beachten.

Beurteilungskriterien	(n = 224)		
	Anzahl Nennungen	% Anteil	Index ¹⁾
1 Organisations- und Planungsvermögen	220	98,2	18,2
2 Fachwissen (Qualifikation)	215	96,0	17,8
3 Führungsqualifikation	174	77,7	14,4
4 Fähigkeit, Ziele zu setzen	129	57,6	10,7
5 Belastbarkeit	128	57,1	10,6
6 Persönliches Auftreten/Ausstrahlung	120	53,6	9,9
7 Kooperationsbereitschaft	118	52,7	9,8
8 Kostenbewußtsein	117	52,2	9,7
9 Delegationsvermögen	117	52,2	9,7
10 Durchsetzungsvermögen	112	50,0	9,3
11 Kontrollverhalten	80	35,7	6,6
12 Flexibilität	64	28,6	5,3
13 Entscheidungsfähigkeit	62	27,7	5,1
14 Betriebszugehörigkeit	55	24,6	4,6
15 Information	54	24,1	4,5
16 Akzeptanz bei den Mitarbeitern	50	22,3	4,1
17 Eigeninitiative	49	21,9	4,1
18 Kontaktfähigkeit	42	18,8	3,5
19 Bisherige Aufgabenerfüllung	25	11,2	2,1
20 Verhandlungsgeschick	24	10,7	2,0
21 Verantwortungsbewußtsein	24	10,7	2,0
22 Einsatzbereitschaft	22	9,8	1,8
23 Arbeitswissenschaftliche Kenntnisse	16	7,1	1,3
24 Beurteilungsvermögen	15	6,7	1,2
25 Weiterbildungsbereitschaft	12	5,4	1,0
26 Sonstige	max. 8	max. 3,6	

¹⁾ im Vergleich zu Rangplatz 25

Abb. 115: Rangfolge als sinnvoll erachteter Beurteilungskriterien (nach Einschätzung von Führungskräften), Mehrfachnennungen waren möglich

● Anzahl der Beurteilungskriterien

Meistens hängt es von praktischen Erwägungen ab, wie viele Beurteilungskriterien verwendet werden. Dabei sollte als Mindestforderung darauf geachtet werden, daß die Merkmalsgruppen Arbeitsergebnis und Arbeitsverhalten enthalten sind. Es gibt Beurteilungsverfahren mit ca. 20 Beurteilungskriterien, wobei andererseits auch fünf Kriterien durchaus ausreichend sind. Sicherlich gibt es gegen eine zu große Anzahl von Kriterien diverse statistische Einwände: Einerseits nimmt die statistische Signifikanz der einzelnen Kriterien und ihre Korrelation zum Beurteilungsergebnis ab, andererseits sinkt der durchschnittliche Einfluß pro Merkmal auf das Gesamtergebnis. Nicht zuletzt steigt der Beurteilungsaufwand, ohne daß eine entsprechende Nutzensteigerung eintritt.

Gleichwohl kann eine aus methodischer Hinsicht überhöhte Anzahl von Beurteilungskriterien durchaus sinnvoll sein, wenn andere unternehmensspezifische Erwägungen trotzdem dafür sprechen. In dem nachstehenden Beurteilungsbogen für leitende Mitarbeiter gibt es zum Beispiel neun Kriterien für das Führungsverhalten, obwohl doch bei vordergründiger Betrachtung ein Kriterium (Personalführung!) hierfür aus methodischer Sicht durchaus ausreichen würde (vgl. Abb. 116).

In diesem Fall bezieht sich der Beurteilungsbogen auf die in dem betreffenden Unternehmen eingeführten Führungsleitlinien, auf deren Kernsätze sich die einzelnen Beurteilungskriterien zurückführen lassen. Wegen der relativ intensiven Diskussion bei der Einführung der Führungsleitlinien und ihrer vertieften Behandlung in mehreren Weiterbildungsseminaren sind die einzelnen Kriterien durchaus unterscheidbar und insofern auch im Beurteilungsgespräch anwendbar.

Darüber hinaus kann eine größere Anzahl von Beurteilungskriterien zu einem differenzierteren Beurteilungsbild beitragen. Dabei können Wiederholungen bezüglich der ähnlichen Ausprägung verwandter Kriterien durchaus in Kauf genommen werden. Unter Umständen übernehmen derartige Redundanzen auch eine gewisse Kontrollfunktion im Hinblick auf die logische Stringenz der Beurteilung. Andererseits ist es bei einer sehr niedrigen Anzahl von Beurteilungskriterien um so mehr erforderlich, Unterkriterien zu entwickeln, wobei wiederum das Problem ihrer Gewichtung pro Kriterium entsteht.

FÜHRUNGSVERHALTEN						
		Anforderungen werden auflegewöhnlich übertraffen	Anforderungen werden deutlich übertraffen	Anforderungen werden erwandfrei erfüllt	Anforderungen werden meistens erfüllt	Anforderungen werden kaum erfüllt
9	ZIELORIENTIERUNG Setzt Ziele und Prioritäten. Berücksichtigt Zielvorgaben. Verfolgt die Umsetzung der Ziele und Aufgaben.					
10	DELEGATIONSVERHALTEN Delegiert Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten. Unterstützt die Selbständigkeit der Mitarbeiter.					
11	VERANTWORTUNGSVERHALTEN Übernimmt bereitwillig Verantwortung, steht dafür ein.					
12	INFORMATION Informiert Vorgesetzte, Kollegen und Mitarbeiter der jeweiligen Aufgabe entsprechend. Beschafft sich Informationen und sorgt für rechtzeitige, sachliche und präzise Informationsübermittlung.					
13	ENTSCHEIDUNGSVERHALTEN Bereitet Entscheidungen gründlich vor. Trifft Entscheidungen zum richtigen Zeitpunkt, auch wenn sie unbequem sind. Vertritt die getroffene Entscheidung mit Über- zeugungskraft und Glaubwürdigkeit. Behauptet sich.					
14	KONTROLLE Kontrolliert in angemessener Form den Arbeitsfortschritt und das Arbeitsergebnis. Erkennt Zielabweichungen rechtzeitig und leitet entsprechende Maßnahmen ein.					
15	BEURTEILUNG Beurteilt die Mitarbeiter ausgewogen und treffsicher. Spricht Anerkennung und Kritik offen aus.					
16	FÖRDERUNG Fordert die fachliche und persönliche Entwicklung seiner Mitarbeiter.					
17	MOTIVATION Versteht es, die Mitarbeiter von ihrer Aufgabenstellung zu überzeugen und betriebliche Ziele zu ihren eigenen Zielen zu machen. Hat Zeit für seine Mitarbeiter.					

Abb. 116: Beurteilungsbogen für leitende Mitarbeiter (Ausschnitt)

● Gewichtung von Beurteilungskriterien

Die Gewichtung der Beurteilungskriterien wird als erforderlich angesehen, um deren unterschiedliche Bedeutung für das Beurteilungsergebnis oder zum Beispiel für die Gesamtbeurteilung zu berücksichtigen. Wissenschaftliche Ermittlungsmethoden fehlen allerdings bislang. Deshalb sollte man bei besonders komplizierten Gewichtungsverfahren kritisch fragen, ob hier nicht durch vorgebliche mathematische Exaktheit lediglich eine vordergründige Scheinobjektivität erzielt wird. Andererseits ist nicht zu übersehen, daß die einzelnen Beurteilungsmerkmale meistens unter Beachtung der jeweiligen Anforderungen am Arbeitsplatz von unterschiedlicher Bedeutung für das Beurteilungsergebnis sind. Dies sollte der Beurteiler entsprechend berücksichtigen und im Beurteilungsformular vermerken. Dabei ist je nach Anforderungsprofil des Arbeitsplatzes eine unterschiedliche Gewichtung denkbar.

Sofern allerdings Leistungsprämien und -zulagen zu ermitteln sind, reicht diese Vorgehensweise nicht aus. In diesem Falle sind möglichst einfache und transparente Gewichtungen erforderlich.

Grundsätzlich sollte man sich jedoch des Sachverhalts bewußt sein, daß es sich nicht um wissenschaftlich abgesicherte Verfahren handelt, die statt dessen auf einem möglichst breiten Konsens aller Beteiligten beruhen und deshalb einen hinreichenden Anspruch auf Systematik und Praktikabilität erheben können.

● Beurteilungskriterien und Art der Tätigkeit

Die Beurteilungskriterien sind grundsätzlich so auszuwählen, daß ein möglichst eindeutiger Zusammenhang zur Art der Tätigkeit herstellbar ist. Dies ist zum Beispiel dann gegeben, wenn die Beurteilungsstufen auf die Anforderungen des Arbeitsplatzes bezogen sind, die wiederum in einer Arbeitsplatz- oder Stellenbeschreibung darstellbar sind.

Dieses Verfahren hat allerdings den Nachteil, daß bei der Systemauswertung unter Umständen die Ausprägung unterschiedlicher Anforderungsniveaus miteinander verglichen wird. Dies führt zu zweierlei Überlegungen: erstens, daß Systemauswertungen in sich problematisch sind, worauf weiter unten noch eingegangen werden soll, und zweitens, daß schematisierte Beurteilungsbogen durch individuelle Zielabsprachen auf Basis der jeweiligen Aufgabenstruktur ersetzt werden müßten.

Diese Vorgehensweise, wie sie zum Beispiel von Capol⁴⁹ vorgeschlagen wird, ist in erster Linie aus organisatorischer Sicht von Vorteil: Die Aufgaben- und Zielstruktur wird in regelmäßigen Abständen neu festgelegt und der Erfüllungsgrad jährlich festgestellt. Allerdings sind auch bei diesem Verfahren Bedenken anzumelden: Zum Beispiel erfordern Veränderungen der Aufgaben- und Zielstruktur

innerhalb des Beurteilungszeitraumes einen entsprechenden Änderungsdienst bei der Zielvereinbarung, zu dem alle Beteiligten fähig und willens sein müssen. Darüber hinaus ist nicht immer klar festzustellen, ob der Grad der Zielerreichung, gleichgültig ob zufriedenstellend oder nicht, speziell auf den Einfluß des zu Beurteilenden oder auf externe Einwirkungen zurückzuführen ist. Außerdem ist das Anspruchsniveau bei der Zielfestlegung maßgebend für den Grad der Zielerreichung: „Lockere“ Vorgaben bringen „gute“ Ergebnisse et vice versa.⁵⁰

Insgesamt liegt es aus methodischer Sicht jedoch nahe, zwischen dem Führungsprinzip „Management by Objectives (MbO)“ und Beurteilungssystemen einen engeren Zusammenhang herzustellen. Folgerichtig ist in den USA eine gewisse Tendenz zu erkennen, konkrete verhaltensbezogene Skalen mit dem „Wie“ der Zielerreichung zu verbinden und insofern einen Zusammenhang mit dem MbO abzuleiten.⁵¹

Allerdings sollten die Möglichkeiten von Zielvereinbarungen nicht unterschätzt werden. Darüber hinaus lassen sie sich mit herkömmlichen Beurteilungsverfahren durchaus verbinden, zum Beispiel im Hinblick auf die Ausprägung von Beurteilungskriterien, wie zum Beispiel Leistungsergebnis oder Zielorientierung.⁵²

● Beurteilungsstufen

Ebenso wie bei der Frage wie viele Beurteilungskriterien erforderlich sind, gilt für die Überlegungen hinsichtlich der Anzahl der Beurteilungsstufen bei den skalierenden Verfahren der Grundsatz der Zweckmäßigkeit. Dabei spricht für eine ungerade Anzahl von Beurteilungsstufen, daß ein Mittelwert oder Zentralwert vorhanden ist.

Daneben ist zu bedenken, daß eine zu große Zahl von Beurteilungsstufen oftmals zu Scheingenauigkeiten führt. Als Richtwert wird angegeben, daß höchstens neun Stufen zu noch zuverlässigen Ergebnissen führen; oftmals werden fünf oder sieben Stufen als sinnvoll angesehen. Lattmann ist hierbei in Übereinstimmung mit mehreren anderen Autoren der Auffassung, daß „mehr als fünf Stufen nur dann zu verlässlichen Unterscheidungen führen, wenn die Beurteiler über eine größere Erfahrung im Einstufen verfügen“.⁵³

● Beurteilungsmaßstab

Unabhängig davon, wie viele Beurteilungsstufen tatsächlich bei einem Verfahren zum Einsatz kommen, wird aus methodischer Sicht eingewandt, daß nicht hinreichend zwischen den einzelnen Stufen differenziert wird und oft im Sinne einer Tendenz zur wohlwollenden Beurteilung keine Normalverteilung vorliegt.⁵⁴

Diese Mittelwertverschiebung dürfte praktisch bei allen praktizierten Verfahren als „ständiges Übel“ vorhanden sein. Sie geht auf mehrere Ursachen zurück: Er-

stens haben die Mitarbeiter bereits einen Ausleseprozeß bis zur Einstellung und während der Probezeit hinter sich, bis sie von einem Beurteilungsverfahren erfaßt werden. Zweitens erwarten die Mitarbeiter, daß der Vorgesetzte ihnen im Zeitablauf eine Steigerung ihrer Leistung oder Eignung attestiert. Drittens, und dies hängt mit dem letzten Punkt eng zusammen, beurteilen Vorgesetzte eher zu positiv, um Meinungsverschiedenheiten mit dem Mitarbeiter aus dem Wege zu gehen oder um die Erörterung negativer Sachverhalte zu vermeiden. Dies schließt nicht aus, daß es auch Vorgesetzte gibt, die eher zur strengen Beurteilung tendieren oder zur Mitte, um sich nicht festzulegen. Beide Gruppen sind jedoch relativ selten.

Die Tatsache, daß es diese Tendenzen zur Milde gibt, ist allerdings für sich noch kein Grund, auf Beurteilungsverfahren zu verzichten. Durch entsprechende Systempflege und Aufklärungsarbeit ist es durchaus möglich, diesen Tendenzen entgegenzuwirken. Hierbei handelt es sich einmal um die Präzisierung der Beurteilungsstufen und zum anderen um eine eingehende Schulung der Beurteiler.

Dabei kann auch eine weitere Erscheinung abgebaut, wenn auch nicht beseitigt werden, die ebenfalls in der einschlägigen Literatur häufig genannt wird: der Hierarchieeffekt. Er besagt, daß Mitarbeiter auf höheren Führungsebenen besser beurteilt werden als auf unteren Ebenen.

Dagegen blieben die Unterschiede der Beurteilungsmaßstäbe zwischen einzelnen Unternehmensbereichen, wenn auch auf abgemildertem Niveau, weiterhin bestehen.

Dabei ist zu berücksichtigen, daß eine Änderung des Beurteilungsverhaltens intensiver Information bedarf und mit einer gewissen Bewußtseinsveränderung der Beurteiler verbunden ist. In diesem Zusammenhang ist es noch relativ einfach, Argumente zu finden, um dem Hierarchieeffekt entgegenzuwirken: Maßstab der Beurteilung sind die Anforderungen an den jeweiligen Arbeitsplatz, gleichgültig, um welche Hierarchieebene es sich handelt. Insofern ist es unzulässig, von höheren Anforderungen auf die Notwendigkeit zu besseren Beurteilungen zu schließen.

Andererseits können Unterschiede zwischen einzelnen Ressorts, wenn überhaupt, dann nur allmählich beseitigt werden. So sind Bereiche, die straffer organisiert sind, wie zum Beispiel der Produktions- oder der Verkaufsbereich, durch härtere Beurteilungen gekennzeichnet als zum Beispiel das Marketing-Ressort. Durch eine regelmäßige Beobachtung der Beurteilungsergebnisse ist es jedoch möglich, auf allzu stark abweichende Resultate hinzuweisen, auch ohne Beurteilungsquoten vorgeben zu müssen. Hieraus wird allerdings deutlich, daß Beurteilungsverfahren einer permanenten Pflege bedürfen. Auch ist es mit Schulungsmaßnahmen bei der Systemeinführung nicht getan. Vielmehr ist ein Beurtei-

lungstraining in regelmäßigen Abständen erforderlich, das sich nicht nur auf den Kreis der Beurteiler beschränken dürfte. Die Kosten hierfür können nicht unbedeutend sein, und es ist stets zu fragen, ob der erzielte Nutzen hierzu in einem angemessenen Verhältnis steht.

Wie bereits erwähnt, ist die Vorgabe von Quoten als problematisch anzusehen. Insbesondere bei einem kleinen Kreis von zu beurteilenden Mitarbeitern sind sonst Korrekturen der Beurteilungsergebnisse erforderlich, die leicht zur Manipulation ausarten. Andererseits können Leistungsprämien in der Regel nur an einen bestimmten Mitarbeiterkreis ausgeschüttet werden, so daß ein Verteilungsschlüssel vorhanden sein muß. Hier kann man als Ausweg die Vergabe von Leistungsprämien innerhalb einzelner organisatorischer Teilbereiche anhand der tatsächlichen Beurteilungsergebnisse nach einer bestimmten Rangreihe (z. B. die besten drei Mitarbeiter innerhalb eines Verkaufsbezirkes) vornehmen. Allerdings hat dieses Verfahren den Nachteil, daß Bezirke mit mehrheitlich schwach besetzten Mitarbeitern besser wegkommen als Teams mit durchweg höher qualifizierten Mitarbeitern. Jedoch könnte für Härtefälle eine Sonderregelung eingeführt werden. Derartige Verteilungsverfahren funktionieren jedoch besser als wenn es generell heißt, daß zum Beispiel 20 Prozent aller Mitarbeiter insgesamt eine Prämie erhalten können. Dies hat quasi automatisch eine Positivverschiebung der Beurteilungsergebnisse zur Folge.

● Gesamtbeurteilung

Die meisten Beurteilungsverfahren sehen eine Gesamtbeurteilung vor, die zum Beispiel die Basis für die Ermittlung einer Leistungsprämie darstellt oder die Eignung für den gegenwärtigen Arbeitsplatz beschreibt. Gegen die Gesamtbeurteilung wird z. B. von Neuberger eingewandt, sie führe zu einer unzulässigen Einordnung des beurteilten Mitarbeiters in eine bestimmte Notenkategorie. Dabei wendet er sich auch gegen die Verwendung der Gesamtbeurteilung für weitergehende personalwirtschaftliche Maßnahmen, zum Beispiel die Versetzung oder Beförderung auf eine andere Position.⁵⁵

Dieses Urteil wird aus praktischer Sicht sicher als unbequem und als zu hart empfunden. Die Gesamtbeurteilung gilt schließlich als Fazit der Beurteilung, die den Vorgesetzten zwingt, die Beurteilung der Einzelkriterien nicht im luftleeren Raum stehenzulassen. Man darf nicht übersehen, daß sonst beim Beurteilungsgespräch allzu leicht nur die „schönen“ Beurteilungsergebnisse besprochen werden. Deshalb kann man auf ein zusammenfassendes Ergebnis nicht verzichten, auch wenn der Aussagewert für personalwirtschaftliche Schlußfolgerungen eher begrenzt ist.

Insbesondere ist zu bedenken, daß von der Eignung für den gegenwärtigen Arbeitsplatz nicht unbedingt auf das Potential für andere Positionen geschlossen

werden kann. Darüber hinaus beurteilen die Vorgesetzten in vielen Fällen nicht mit denselben Maßstäben.

(3) Grenzen der Systematisierung

Beurteilungssysteme können zwar vielen methodischen Anforderungen nicht gerecht werden, gleichwohl sind sie aber bei permanenter Pflege als Instrument der Personalführung arbeitsfähig.

Sie würden jedoch falsch eingesetzt, wenn sie für zu viele Zwecke gleichzeitig herangezogen werden. Insofern müßte man sauberlich zwischen den eingangs erwähnten Zielen und Anlässen unterscheiden und u. U. jeweils verschiedene Verfahren vorsehen (Probezeitbeurteilung, Leistungsbeurteilung, Eignungsbeurteilung). Beurteilungssysteme werden überstrapaziert, wenn man sich zuviel von ihnen verspricht. In manchen Unternehmen gelten sie als wesentlicher Baustein von Personalentwicklungssystemen, obwohl Beurteilungsergebnisse nur einen Anhaltspunkt neben anderen für die Übernahme einer neuen Tätigkeit darstellen.⁵⁶

Ein wesentlicher Grund für die Abneigung vieler Mitarbeiter gegen Beurteilungen liegt darin, daß die regelmäßige Beurteilung für alle Mitarbeiter in vielen Unternehmen mittlerweile zum Fetisch erhoben worden ist. Oftmals dient sie lediglich der nachträglichen Festschreibung der seit Jahren in unveränderter Höhe ausgezahlten Leistungsprämie, die zudem nur einen geringen Anteil am Gesamtentgelt ausmacht. Viele Mitarbeiter in einfachen Positionen wollen nicht beurteilt werden, weil sich an den wesentlichen Komponenten ihrer Arbeitssituation seit Jahren nichts geändert hat. Andere Mitarbeiter hingegen wünschen es ausdrücklich, beurteilt zu werden, um vom Vorgesetzten Aufschluß über ihre Leistung oder Eignung zu erhalten.

Insofern sollte man Beurteilungsverfahren in stärkerem Maße als bisher situativ einsetzen, z. B. wenn der Mitarbeiter oder wenn es der Arbeitgeber wünscht. Letzteres könnte zur Entscheidungsbegründung für anstehende Beförderungen und Versetzungen oder beim Wechsel des Vorgesetzten sinnvoll sein.

Andererseits sollten Beurteilungsverfahren für Führungskräfte durchaus regelmäßig zum Einsatz kommen. Schließlich ist das Führungsverhalten eine wesentliche Komponente im Anforderungsprofil für Führungskräfte. Dabei ist allerdings Neuberger zuzustimmen, daß nicht nur die Mitarbeiter von den Vorgesetzten, sondern auch die Vorgesetzten von den Mitarbeitern beurteilt werden müßten.⁵⁷ Schließlich sind beide „Seiten“ ein Bestandteil der Führungsorganisation, und die Leistung oder Eignung eines Mitarbeiters kann sich u. U. wesentlich verändern, wenn der Vorgesetzte gewechselt hat.

Die Überschätzung vieler Beurteilungssysteme beruht oft auf der stillschweigenden Unterstellung der Eigenschaftstheorie der Führung und ihrer grundlegenden Annahme, daß bestimmte Eigenschaften für den Führungserfolg maßgeblich sind.⁵⁸ Andere situative Faktoren (z. B. der Vorgesetzte, die Art der Aufgabe, die Kollegen) und die Querverbindungen zwischen diesen Faktoren werden hingegen vernachlässigt. Deswegen sind auch Potentialbeurteilungen nur begrenzt machbar und aussagefähig. Assessment Center, die immerhin das Verhalten in bestimmten „typischen Situationen“ bei der Bewältigung „typischer Aufgaben oder Probleme“ bewerten, kommen trotz zunehmend positiver Einschätzung oftmals nicht über die Abbildung von Laborbedingungen hinaus.⁵⁹ Insofern sollte man sich insgesamt davor hüten, sowohl vergangenheits- als auch zukunftsorientierte Beurteilungsergebnisse in allzu starkem Maße zur zentralen Auswertung für Maßnahmen der Personalentwicklung heranzuziehen.

Andererseits können Beurteilungsverfahren im Rahmen der **unmittelbaren Personalführung** zur Zusammenfassung der im Laufe eines Jahres bereits geführten Mitarbeitergespräche und als Check-List der im Unternehmen als wesentlich erachteten Beurteilungsmerkmale verwendet werden. Die Wirklichkeit sieht allerdings in vielen Unternehmen ganz anders aus: Beurteilungsgespräche finden oft nur statt, weil der Beurteilungsbogen bis zu einem bestimmten Termin ausgefüllt werden muß. Hier sind also verschiedene Verhaltensänderungen erforderlich, um Beurteilungen als selbstverständliches Instrument der Personalführung zu akzeptieren, bei dem das offizielle Formular lediglich begleitenden Charakter hat. Man könnte sogar soweit gehen, formalisierte Beurteilungsverfahren abzuschaffen, wenn das regelmäßige Beurteilungsgespräch Selbstverständlichkeit geworden wäre.

Beurteilungssysteme sollten in erster Linie als Check-List und als Dokument für das Beurteilungsgespräch zwischen dem Vorgesetzten und seinem Mitarbeiter dienen. Darüber hinaus bilden sie in vielen Unternehmen eine notwendige Grundlage für die Vergabe von Leistungsprämien. Für die zentrale Auswertung im Hinblick auf personalwirtschaftliche Entscheidungen wie Beförderung und Versetzung können sie nicht mehr sein als eine Informationsquelle neben mehreren anderen. Andererseits ist eine permanente Systempflege mit entsprechenden Auswertungsmaßnahmen erforderlich, damit statistischen Fehlentwicklungen, wie z. B. einer allzu starken Mittelwertverschiebung, begegnet werden kann.

Beurteilungssysteme können nicht mehreren Zielen zugleich dienen und müssen insofern vornehmlich anlaßbezogen eingesetzt werden. Der in manchen Unternehmen bestehende „Systemfetischismus“ sollte nüchterner Betrachtung weichen, wobei dem Beurteilungsgespräch größere Bedeutung beizumessen ist. Vor diesem Hintergrund sind Beurteilungsverfahren durchaus mehr als „Unsinn mit Methode“, obwohl das Ideal wissenschaftlicher Exaktheit wahrscheinlich niemals erreicht werden kann.

3.5 Personalentwicklung

Personalentwicklung ist eine personalwirtschaftliche Funktion, die darauf abzielt, Mitarbeitern und Führungskräften Qualifikationen zur Bewältigung ihrer jetzigen und zukünftigen Aufgaben zu vermitteln.⁶⁰

Personalentwicklung kann in starkem Maße dazu beitragen, daß für wesentliche zukünftige Entwicklungen bzw. Anforderungen an die Unternehmensentwicklung das geeignete Personal zur Verfügung steht. In diesem Sinne ist Personalentwicklung nicht nur eine **personalwirtschaftliche Funktion**, sondern auch eine **Planungsaufgabe**, die eines geeigneten Instrumentariums bedarf. Insofern sind Personalentwicklung und Weiterbildung sowohl auf geeignete Förderungsmaßnahmen durch den **Vorgesetzten** als auch auf eine funktionierende Personalplanung angewiesen.

Betrachtet man die methodisch-systematische Komponente der Personalentwicklungsplanung, so sind folgende „Bausteine“ zu nennen, die in den Unternehmen, welche eine gezielte Personalentwicklung betreiben, in durchaus vergleichbarer Form eingesetzt werden: Ermittlung des Personalbedarfs, führungsorganisatorische Voraussetzungen, Beurteilungssysteme und Weiterbildungsprogramme. In ihrer Gesamtheit bilden sie die Ansatzpunkte zur **individuellen Karriereplanung**, die nicht nur von der einzelnen Führungskraft, sondern auch von den Vorgesetzten und der für Personalentwicklung verantwortlichen (Zentral-)Abteilung gezielt verfolgt werden sollten. Die meisten der erwähnten Bausteine sind bereits in den vorangehenden Abschnitten behandelt worden, so daß die nachfolgenden Ausführungen sich primär auf die speziellen Aspekte der Personalentwicklung beziehen.

(1) Ermittlung des Personalbedarfs

Hier kann von den bereits erwähnten Verfahren der Personalbedarfsplanung ausgegangen werden. Darüber hinaus hat es sich bewährt, eine regelmäßige **abteilungs-** bzw. **ressortspezifische Auswertung** von Organigrammen vorzunehmen, in denen die wichtigsten Daten der Personalplanung enthalten sind. Letzteres setzt jedoch voraus, daß zwischen Organisations- und Personalabteilung eine enge Abstimmung erfolgt, wobei in mehreren Unternehmen die Aufgaben der Führungsorganisation und der Personalentwicklung für Führungskräfte von einer (Haupt-)Abteilung wahrgenommen werden.

(2) Führungsorganisatorische Voraussetzungen

Hierbei handelt es sich um

- Organigramme,
- Stellenbeschreibungen.⁶¹

(3) Bewertungssysteme

Aktivitäten zur Personalentwicklung beziehen sich nicht nur auf Weiterbildung (training on the job), die Benennung von Stellvertretern, die Besetzung von Positionen und gezielte Versetzungen zwischen mehreren Bereichen. Ebenso ist es denkbar, daß bestehende Positionen an Bedeutung gewinnen. Dies kann durch umweltbedingte Aufgabenveränderungen bedingt sein, ist oft aber auch das Ergebnis gezielter Entwicklungsmaßnahmen, die durch die Schlagwörter „job enrichment“ bzw. „job enlargement“ charakterisiert werden können.

Um über die sachliche Bedeutung einer Position hinreichende Klarheit zu gewinnen, empfiehlt es sich, Bewertungssysteme zu verwenden. In der Praxis bewährt haben sich z. B. bei der Bewertung von Führungspositionen die Systeme von Hay und von Consuecra. Dabei sind z. B. folgende Anforderungskriterien von Bedeutung:⁶²

- Verschiedenartigkeit,
- Eindringtiefe,
- Neuartigkeit,
- Umstellungshäufigkeit,
- Kontakte und Zusammenwirken,
- Auswirkung auf den Unternehmenserfolg durch beratende, informative und interpretierende Leistungen,
- durch Entscheidungen,
- Handlungsfreiheit,
- Personalführung.

Insbesondere Bewertungssysteme für Führungspositionen sind dann erforderlich, wenn diese sowohl nach organisatorischen Ebenen (z. B. Hauptabteilungs-, Abteilungsleiter) als auch nach **Führungskreisen** differenziert werden. Demnach ist es in bestimmten Einzelfällen möglich, daß Hauptabteilungs- und Abteilungsleiter ein und demselben Führungskreis angehören und dabei hinsichtlich ihres Status (z. B. betriebliche Altersversorgung, Dienstwagen) gleichbehandelt werden. Umfassend angewendet, würde dies das hierarchische Prinzip verwischen und zur Gleichmacherei bei den Führungskräften führen. Beschränkt es sich auf wenige begründete Fälle, erweitert es jedoch die Möglichkeiten zur Personalentwicklung. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn für herausragende Führungskräfte zur Zeit keine anderen Positionen zur Verfügung stehen, die ihrer Eignung entsprechen. „Saubere“ Lösungen, die von Führungskräften akzeptiert werden, erfordern jedoch, daß qua Bewertungssystem der „job-value“ einer Führungsposition ermittelt wird und zugleich mit Hilfe von Beurteilungssystemen die tatsächliche und die potentielle Leistung bzw. Eignung der jeweiligen Führungskraft deutlich wird.

(4) Potentialbeurteilung⁶³

Regelmäßige Beurteilungen sind unabdingbar, wenn ein umfassendes Personalentwicklungssystem funktionieren soll. Dies bedeutet jedoch nicht unbedingt, daß die Gesamtheit aller Mitarbeiter jedes Jahr beurteilt werden muß. Dies ist zwar grundsätzlich zu begrüßen und ein sinnvoller Weg, um die Führungsgrundsätze bzw. Führungsleitlinien eines Unternehmens mit Leben zu erfüllen. Hierzu ist jedoch nicht in jedem Fall ein formales Beurteilungssystem erforderlich. Allerdings müssen für Zwecke der Personalentwicklung Unterlagen zur Verfügung stehen, die in hinreichender Form unternehmensweit vergleichbar sind. Deswegen sollten folgende Punkte beachtet werden: Beurteilungssysteme können nicht mehrere Ziele zugleich erfüllen. Zweitens müssen sie ständig auf ihre Anwendung hin überprüft und gepflegt werden.

Ein Beurteilungssystem für Zwecke der Personalentwicklung sollte sich auf folgende Beurteilungsfelder erstrecken (vgl. Abb. 117):

	Eignung für den gegenwärtigen Arbeitsplatz	Eignung für zukünftige Arbeitsplätze
Leistungsbild	X	X
Persönlichkeitsbild	X	X

Abb. 117: Beurteilungsfelder für leitende Mitarbeiter

Dabei sollten die Beurteilungsmerkmale möglichst eng auf die Anforderungen des Arbeitsplatzes bezogen sein. Es wird sich jedoch nicht vermeiden lassen, daß eine Abstraktionsebene gewählt werden muß, welche den Zusammenhang zwischen dem Beurteilungsverfahren und der einzelnen konkreten Position nur mittelbar wiedergibt.

Für Zwecke der Personalentwicklung ist es erforderlich, bei überdurchschnittlichen Beurteilungsergebnissen eine Verwendungsbeurteilung anzufertigen. Dabei werden die Positionen erfaßt, die mittelfristig oder früher übernommen werden können. Hier sind sowohl gleichartige als auch ranghöhere Positionen denkbar.

In vielen Unternehmen wird auf eine Potentialbeurteilung bewußt verzichtet, in der bestimmte Verhaltensmerkmale, wie z. B. Entscheidungsfreudigkeit oder Belastbarkeit, als Indiz für Führungspotential angesehen werden. Statt dessen wird oft der pragmatische und theoretisch sicherlich unbefriedigendere Weg gewählt, anhand vorliegender Leistungen und Verhaltensweisen das Verwendungspotential zu ermitteln.

(5) Weiterbildung

Viele Unternehmen bedienen sich inzwischen der **Assessment-Center-Methode**⁶⁴ für Zwecke der Personalentwicklungsplanung. Dieses Verfahren wird in der Regel in der Weiterbildungsabteilung durchgeführt. Dabei handelt es sich um ein systematisches Verfahren zur Ermittlung von Verhaltensmerkmalen wie z. B. Führungsverhalten, das von mehreren Beobachtern gleichzeitig für mehrere Personen hinsichtlich vorher definierter Anforderungen angewandt wird. Diese Methode hat sich vornehmlich für die Beobachtung des Führungsnachwuchses und als Auswahlmethode bei der Besetzung vakanter Positionen bewährt. Höhere Führungskräfte scheuen sich — und das durchaus zu Recht —, sich dieser Methode zu unterziehen. Letztlich ist auch zu bezweifeln, ob die Eignung für höhere Führungspositionen auf diese Weise zu ermitteln ist. Hier dürfte die erfolgreiche Bewältigung von gezielt übertragenen Sonderaufgaben bzw. Projekten wesentlich erfolversprechender sein. Unklarheit besteht weiterhin, inwieweit die Assessment-Center-Methode für mittelfristige Planungsüberlegungen herangezogen werden kann und welche Verhaltensvariablen überhaupt wichtig sind. Hierzu gibt es umfangreiche theoretische Überlegungen, die jedoch grundsätzlich die umfassende Rezeption der Eigenschafts-, Situations- und Interaktionstheorie der Führung voraussetzen. Dennoch werden in mehreren Unternehmen die praktischen Einsatzmöglichkeiten erprobt. Zur Zeit sieht es jedoch so aus, daß sich die Einsatzmöglichkeiten der Assessment-Center-Methode auf die Auswahl geeigneter Kandidaten für vakante Führungspositionen konzentrieren.

Nicht nur im Hinblick auf die Personalentwicklungsplanung kommt der Weiterbildung⁶⁵ eine ausgesprochen instrumentelle Bedeutung zu. Letztlich sind im Hinblick auf die Unterlagen der Personalbedarfsplanung und der Verwendungsbeurteilung der Führungskräfte gezielte Trainingsprogramme anzubieten. Dabei kann es sich sowohl um interne als auch um externe Seminare handeln, in denen das noch nicht ausreichend vorhandene Wissen, Können oder Verhalten vermittelt wird.

Von grundsätzlicher Bedeutung ist, daß sich die vorgeschlagenen Trainingsinhalte in die praktische Anwendung transferieren lassen und möglichst mit Förderungsprogrammen am Arbeitsplatz (training on the job) in engem Zusammenhang stehen.

Wichtig ist außerdem, daß eine enge Abstimmung zwischen den Abteilungen Weiterbildung und Personalentwicklung stattfindet. Hinzu kommt, daß in vielen Unternehmen Personalentwicklung begrifflich mit Weiterbildung gleichgesetzt wird und auf diese Weise Mißverständnisse entstehen. Die Ausführungen in diesem Beitrag sollen jedoch deutlich machen, daß „Personalentwicklung“ in einem umfassenderen Sinne zu verstehen ist und alle erforderlichen Planungs-

und Abstimmungsaufgaben einer speziell hierfür zuständigen Stelle bzw. Abteilung zugeordnet werden sollten.

Dies schließt jedoch nicht aus, daß gerade im Hinblick auf eine **individuelle** Personalentwicklung vielfältige Abstimmungsprozesse mit Fachabteilungen, der Personalwirtschaft, der Weiterbildungs- und z. B. der Organisationsabteilung erforderlich sind und von daher eine enge Zusammenarbeit wünschenswert ist.

3.6 Arbeitszeit und Organisation

(1) Arbeitszeit als Objekt organisatorischer Gestaltung

Insbesondere aus traditioneller aufbauorganisatorischer Sicht gilt die Arbeitszeit als eine Randbedingung bei der Aufgabengliederung. Dies trifft auch für räumliche Überlegungen zu.

Für Erich Kosiol sind Raum und Zeit „Grundkategorien, in denen sich für unsere Erfahrungswelt alles Geschehen abspielt“. ⁶⁶ Im Vordergrund stehen jedoch naturgemäß Überlegungen zur Analyse und zur Synthese von Aufgaben. Dabei wird insbesondere bei den Überlegungen zur Stellenbesetzung deutlich, ⁶⁷ daß zumindest implizit von Voll(-Zeit)Stellen als dem überwiegenden Normalfall ausgegangen wird. Zeitliche Aspekte tauchen sowohl bei Schichtarbeit als auch bei Stellenwechsel (job rotation) und beim Einsatz von Springern auf. Das Phänomen der Aufteilung einer Vollzeitaufgabe in zeitlicher Hinsicht auf mindestens zwei Arbeitnehmer und der Substitution von Vollzeitarbeit durch Teilzeitarbeit hat jedoch erst in jüngster Zeit in organisationsbezogenen Veröffentlichungen seinen (geringen) Niederschlag gefunden, ⁶⁸ ein Sachverhalt, der zu der lebhaften Diskussion aktueller Arbeitszeitformen im Bereich der Personalwirtschaftslehre in einem deutlichen Gegensatz steht. ⁶⁹

Die Fragestellung, wann eine gestellte Aufgabe erfüllt werden muß und welche Zeitdauer für einen Arbeitsablauf zu berücksichtigen ist, ist nicht nur unter dem Gesichtspunkt der Personalbemessung, sondern auch aus ablauforganisatorischer Sicht von Bedeutung. Neben dem „Dilemma der Ablaufplanung“, das sich auf den möglichen Zielkonflikt zwischen der optimalen Auslastung von Personen und der Minimierung von Durchlaufzeiten bezieht, gibt es weitere spezielle Konfliktsituationen, die es z. B. hinsichtlich der Minimierung von Terminüberschreitungen und Rüstzeiten zu bewältigen gilt. ⁷⁰

Zeitorientierte organisatorische Gestaltungsprinzipien gehen von der nach wie vor realistischen Annahme aus, daß Arbeitsvorgänge unter der Betonung ihres sukzessiven zeitlichen Ablaufs zu optimieren sind. Mittlerweile haben sich jedoch vielfach die Voraussetzungen geändert, die eine zeitliche Determiniertheit der Organisation als sinnvoll erscheinen lassen. Durch die Einführung neuer

Technologien im Fertigungs- und Verwaltungsbereich, die im wesentlichen auf den Vormarsch der Mikroelektronik zurückzuführen sind, ist es hingegen möglich, den organisatorischen Spielraum für Arbeitsstrukturierung und Arbeitszeitgestaltung zu erweitern. Erich Staudt sieht in diesem Zusammenhang folgende Entwicklungstendenzen.⁷¹

- Die Entkopplung von Mensch-Mensch- und Mensch-Maschine-Systemen und damit eine zunehmende **Flexibilisierung** und **Individualisierung** der Arbeitsverhältnisse, die sich z. B. in einer größeren Unterbrechbarkeit von Arbeitsabläufen oder einer geringeren zeitlichen Abhängigkeit eines Arbeitsplatzes von vor-, neben- oder nachgeordneten Tätigkeiten zeigt.
- Damit einher geht eine Individualisierung der Arbeitszeit-, Produktions- und Dienstleistungsstrukturen.
- Die Frage nach dem richtigen Arbeitsplatz (Raum, Zeit) ist auch neu zu stellen.

Sicherlich hängt es nicht nur vom Organisator ab, inwieweit traditionelle industrielle Ordnungsmuster zumindest in Teilbereichen aufgehoben werden. Dies hängt nicht zuletzt auch vom Gesetzgeber und den Sozialpartnern ab. Aber auch der Organisator ist aufgerufen, hier seinen Beitrag zu leisten.

(2) Abnehmende Übereinstimmung von Arbeitszeit und Betriebszeit

Die herkömmlichen Regelungen zur Dauer und zur Lage der Arbeitszeit werden zunehmend in Frage gestellt. Daß Veränderungen unausweichlich sind, haben auch die tarifpolitischen Auseinandersetzungen des Jahres 1984 gezeigt. Die Manteltarifabschlüsse in der Metall- und in der Druckindustrie verdeutlichen, daß (sogar) die kollektivrechtliche Verkürzung der Wochenarbeitszeit mit (begrenzten) Flexibilisierungsmöglichkeiten gekoppelt ist.

Lange Zeit stimmte die Arbeitszeit des einzelnen Arbeitnehmers mit der Betriebszeit in seinem Unternehmen überein. Dies ist auch heute meistens der Fall. In vielen Fällen hat sich dieses Kongruenzprinzip aber zu einem Dogma entwickelt. Selbst der Siegeszug der Gleitzeit in den Verwaltungsbereichen hat nicht nachhaltig bewirkt, die Vorstellung auszurotten, wer nicht annähernd „pünktlich“, d. h. zu Beginn der längst abgeschafften früheren starren Arbeitszeit, an seinem Arbeitsplatz sei, könne unmöglich fleißig und zuverlässig sein.

Mittlerweile wird jedoch deutlich, daß sowohl sach-rationale als auch sozio-emotionale Überlegungen dafür sprechen, daß persönliche Arbeitszeit und Betriebszeit zunehmend auseinanderlaufen.⁷²

- In vielen Unternehmen werden immer kapitalintensivere Maschinen eingesetzt. Bei einer möglichst langen Nutzung mit einer entsprechenden Maschi-

nenlaufzeit verteilen sich die Fixkosten auf eine größere Stückzahl, so daß der Fixkostenanteil pro Stück sinkt. Eine Verlängerung der Laufzeit wird bereits durch das „Durchfahren“ der Produktion bei den bisherigen Pausenzeiten erreicht. Sie kann sich aber auch auf die Verlängerung der täglichen Arbeitszeit, die Verlängerung der Arbeitstage pro Woche oder die Einführung von Schichtarbeit beziehen.

- Die Produktion ist in vielen Fällen Schwankungen unterworfen. Phasen mit verminderter Auslastung stehen Zeiten gegenüber, die nur mit Mehrarbeit bewältigt werden können. Deshalb empfiehlt es sich, die Betriebszeit innerhalb bestimmter Grenzen an den Auftragsverlauf anzupassen.
- Aus sozio-emotionaler Sicht ist zu bedenken, daß verschiedene Mitarbeitergruppen an Teilzeitarbeit interessiert sind, die sich auf einen gewissen Anteil (z. B. 50, 60, 70, 80 Prozent) der bisherigen Vollzeitarbeit bezieht. Dies gilt etwa für Frauen oder für leistungsgeminderte Mitarbeiter, die besonderen Belastungen ausgesetzt waren. Der gleitende Übergang in den Ruhestand knüpft ebenfalls an derartige Überlegungen an.

Arbeitszeit und Betriebszeit werden zukünftig stärker als bisher auseinanderlaufen. Dies führt aus organisatorischer Sicht u. U. zu einer stärkeren Arbeitsplatzteilung (z. B. Teilzeitarbeit, Jobsharing). Dabei kann es sowohl zu einer stärkeren Artteilung als auch einer verstärkten Mengenteilung bei der Stellenbildung kommen. Im ersten Fall verläuft die Grenzlinie zwischen Stellen mit unterschiedlichen Aufgaben, während bei der Mengenteilung Stellen mit gleichen Aufgaben gebildet werden.

In diesem Zusammenhang kann sich die Bildung von Teilzeit-Positionen sowohl auf die Art- als auch auf die Mengenteilung beziehen, während beim Jobsharing („zwei teilen sich einen Arbeitsplatz“) die Mengenteilung dominiert.

(3) Flexible Arbeitszeiten und ihre organisatorischen Konsequenzen

Die auch zukünftig zu erwartende weitere Verkürzung der individuellen Arbeitszeiten sollte insbesondere vor dem Hintergrund technologischer Veränderungen dazu führen, die bisherigen Formen der Arbeitszeitgestaltung zu überdenken. Willi Haller und Andreas Hoff empfehlen in diesem Zusammenhang:

- die Betriebszeit unabhängig von der Arbeitszeit zu gestalten,
- eine Pluralisierung der Betriebszeiten anzustreben,
- die individuellen Arbeitszeiten ebenfalls zu flexibilisieren, wobei
- ein Kompromiß bzw. ein Ausgleich zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerinteressen herzustellen ist.

Weder kollektive noch individuelle Arbeitszeitregelungen zur Wochen-, Lebens- oder Jahresarbeitszeit werden von diesen Überlegungen unberührt bleiben können.

Die Übersicht in Abb. 118 zeigt, welche wesentlichen Formen der flexiblen Arbeitszeitgestaltung innerhalb eines individual- und kollektivrechtlichen Rahmens möglich sind.

Dimensionen der Arbeitszeitflexibilisierung	Länge der Arbeitszeit	tägliche Arbeitszeit	gleitende Arbeitszeit
		wöchentliche Arbeitszeit	Teilzeitarbeit
		saisonale Arbeitszeit	Saison-Arbeit
		jährliche Arbeitszeit	ein Jahr: Jahresarbeitsverträge
			mehrere Jahre: Langzeiturlaub
	Lebensarbeitszeit	Bandbreitenmodelle flexible Altersgrenze Vorruhestand gleitender Übergang in den Ruhestand	
	Lage der Arbeitszeit	Tag- oder Nachtarbeit Werktage, Sonn- und Feiertage Schichtarbeit	Baukastensysteme versetzte Schichten Kurzschichten/Anschlußschichten
	Ausmaß der Arbeitszeit	arbeitsplatzbezogen	Stelle Abteilung/Bereich Unternehmen
		personenbezogen	individuell gruppenbezogen kollektiv
		kapazitätsorientiert	kapazitätsorientierte variable Arbeitszeit (KAPOVAZ)

Abb. 118: Möglichkeiten flexibler Arbeitszeitgestaltung

Aus der Übersicht geht hervor, daß vielfältige Formen der Arbeitszeitgestaltung möglich sind. Sie können sich sowohl auf einzelne Stellen als auch auf Abteilun-

gen, Bereiche oder Ressorts sowie auf die gesamte Unternehmung beziehen. Deswegen ist es ein Irrtum, wenn die Arbeitszeitgestaltung nur als personalwirtschaftliche Fragestellung begriffen wird. Vielmehr sind auch verschiedene organisatorische Fragen zu klären. Sie beziehen sich insbesondere auf folgende Aspekte:

- Stellenbildung (Art- und Mengenteilung),
- Schichtorganisation (Normal- und Kurzschichten, versetzte Schichten, Anschlußschichten),
- Harmonisation von Aufgabe und Person (einfache und mehrfache Stellenbesetzung, zeitliche Personalbemessung).

Diesen Problemstellungen ist gemeinsam, daß sich eine (Teil-)Aufgabe nicht unbedingt auf eine Betriebszeit bezieht, die mit der persönlichen Arbeitszeit übereinstimmt, und darüber hinaus eine (Teil-)Aufgabe nicht nur jeweils von einem Aufgabenträger (Person), sondern durchaus von mehreren Personen zu erfüllen ist. Damit wird die Zeit-Organisation zu einem Feld organisatorischer Gestaltung, das verständlicherweise lange Zeit kaum von Bedeutung war, wenn man von der klassischen Schichtorganisation einmal absieht. Damit entstehen aber auch Konsequenzen für die Führung, die durchaus erheblich sein können.

(4) Auswirkungen auf die Führung

Eine zunehmende Flexibilisierung der Arbeitszeit läßt bislang geltende Führungsprinzipien (z. B. die Delegation von Verantwortung, die Führungsorganisation, die Verantwortlichkeit des Vorgesetzten) grundsätzlich unberührt. Trotzdem sind vielfältige Konsequenzen für die Führung zu erwarten. Um welche Aspekte handelt es sich?

- Mit zunehmender Teilzeitarbeit wächst auch die Anzahl der unterstellten Mitarbeiter und damit die Leitungsspanne. Dies kann sich sowohl quantitativ als auch qualitativ auswirken. Die Führungskraft wird dieses Phänomen nur dann verkraften können, wenn sie noch konsequenter als bisher Aufgaben delegiert und sich auf ihre Führungsverantwortung konzentriert: Ist der Mitarbeiter richtig eingesetzt? Wird er seiner Aufgabe gerecht?
- Neben einer größeren Leitungsspanne sind umfangreichere Belastungen hinsichtlich der zeitlichen Harmonisation der einzelnen Mitarbeiter zu erwarten. Damit kann das Problem entstehen, daß bei einer Mitarbeiterbesprechung unter Umständen nicht alle anwesend sind. Falls dies grundsätzlich nicht möglich sein sollte, steigen die Anforderungen hinsichtlich der Koordination der einzelnen Teilaufgaben und der damit beschäftigten Personen.
- Wenn mehrere Personen eine Aufgabe gemeinsam bewältigen, entsteht die Frage der Zurechnung der Verantwortlichkeit. Dies ist zwar ein Problem, das

für Projektgruppen, Ausschüsse, Kollegien ebenfalls gilt. Bei flexibleren Arbeitszeitformen liegt jedoch eine Änderung der grundsätzlichen Organisation vor, während Projektgruppen zeitlich befristet arbeiten oder Ausschüsse und Kollegien zusätzlich zur „normalen“ Organisation gebildet werden. Durch flexible Arbeitszeitformen werden die Anforderungen an die Führungskraft tendenziell steigen. Dieses Problem scheint jedoch dann lösbar zu sein, wenn der Vorgesetzte noch konsequenter als bisher kooperativ führen kann (z. B. durch Delegation) und wenn die Mitarbeiter hinreichend selbständig und verständnisvoll sind. Arbeitszeitflexibilisierung funktioniert letztlich nur, wenn gegenseitiges Vertrauen vorhanden ist. Andernfalls wäre sie zum Scheitern verurteilt.

(5) Organisatorische Aspekte bei der Einführung flexibler Arbeitszeiten

Obwohl die betriebliche Diskussion über flexible Arbeitszeiten nicht früh genug geführt werden kann, können diese sinnvollerweise nur dann eingeführt werden, wenn nicht nur ein ausreichendes Interesse bei den Mitarbeitern und bei den Führungskräften besteht, sondern auch die arbeitsorganisatorischen Voraussetzungen erfüllt sind. Deshalb ist es unbedingt erforderlich, daß in enger Zusammenarbeit zwischen der Organisations- und der Personalabteilung, aber auch den kaufmännischen und technischen Fachabteilungen, den Niederlassungen und Produktionsstätten, alle entsprechenden Möglichkeiten gründlich geprüft werden. So müssen z. B. Vollzeit Arbeitsplätze zeitlich und ablaufmäßig teilbar sein. Sie müssen auch personell zugeordnet werden können, wenn Teilzeitarbeit eingeführt werden soll. Die folgende Aufstellung zeigt, welche Aspekte bei der Einführung flexibler Arbeitszeiten (hier im Produktionsbereich), bei ihrer Bewertung und Auswahl zu beachten sind:

- *aufgabenbezogene/ökonomische Aspekte*

Erhöhung der Betriebszeit (bei gleichem Personalstand?), spezifischer Personalbedarf in Stunden, in Kosten; Ausfallzeit, Reserve-, Ausbildungszeit; Wirkungsgrad; Materialverluste; Qualität; Auswirkung auf Bestände; administrative Steuerung/Abrechnung; Auswirkung auf Erhaltungskosten/Ersatzteile.

- *technische Aspekte*

Maschinenentsorgung, Standzeiten, Wartungs- und Überholungszeiten.

- *personelle Akzeptanz*

Führungskräfte, Mitarbeiter, Betriebsräte, Gewerkschaften.

- *arbeitsrechtliche Aspekte*

Tarifrecht, gesetzliche Rahmenbedingungen, Betriebsverfassungsrecht.

- *organisatorische Umsetzbarkeit*

Technische Abteilung, Materialwirtschaft, Verwaltung, Verkauf, Marketing.

Diese Kriterien können herangezogen werden, um verschiedene Formen der flexiblen Arbeitszeitgestaltung zu vergleichen und zu bewerten. Dabei sind vielfältige Informations-, Beratungs- und Abstimmungsprozesse erforderlich, um Probleme bei der Einführung zu vermeiden.

Entscheidend ist jedoch, flexible Arbeitszeiten der jeweiligen Situation anzupassen. Eine autoritäre, bürokratische Anwendung wäre sicherlich falsch und könnte sie zu einem frühzeitigen Scheitern verurteilen. Andernfalls sollte man sich vor überhöhten Erwartungen hüten. Sie zu negieren, wäre jedoch fatal, aus der Sicht des Organisators und des Personalleiters ebenso wie aus der Sicht der Unternehmung und ihrer Mitarbeiter. Die Flexibilisierung der Arbeitszeit geht letztlich alle an: Mitarbeiter und Vorgesetzte, Personalleute, Organisatoren und Techniker ebenso wie die Tarif- und Sozialpartner. Ökonomische, technologische, soziale und auch arbeitsmarktbezogene Aspekte sprechen dafür, daß sie an Bedeutung und an Vertiefung zunehmen wird.

Deshalb sollte sich auch der Organisator mit entsprechenden Fragen stärker auseinandersetzen, als dies bislang der Fall war. Macht er das nicht, überläßt er das Feld den Arbeitswissenschaftlern und den Personalleuten, die sich schließlich auch schon seit längerem mit organisatorischen Fragen beschäftigen (z. B. Arbeitsorganisation, Personal- und Führungsorganisation). Mit der Spezialisierung auf die Bereiche EDV, Kommunikation und Büroorganisation würde der Organisator den ganzheitlichen Blick verlieren, der eben auch die Arbeitszeit einschließt. Mit Hilfe seines vorhandenen Instrumentariums könnte er den Fachabteilungen und dem Personalwesen gerade auch in dieser Frage mit Rat und Tat zur Verfügung stehen. Praktische Erfahrungen zeigen jedenfalls, daß dies in manchen Unternehmungen nur noch bedingt der Fall ist.

3.7 Anreizsysteme als Führungsinstrument

Grundentgelt, variable Entgeltbestandteile und **Personalzusatzleistungen** (Sozialleistungen) bilden das Anreizsystem der Unternehmung. Führungskräfte spielen hier eine wichtige Rolle in zweierlei Hinsicht: in **aktiver** Hinsicht, wenn sie bei der Gehaltsfestsetzung mit den Vertretern des Personalwesens zusammenarbeiten, und **passiv**, weil bei Höhe und Zusammensetzung des Gehalts eine motivierende Wirkung unterstellt wird. Die folgenden Abschnitte beziehen sich in diesem Zusammenhang auf die wichtigsten **Entgeltformen**, die Mechanismen der **Gehaltsfestsetzung** und **Leistungsvergütung** bei Führungskräften und Wahlmöglichkeiten zwischen Entgeltbestandteilen und Personalzusatzleistungen, die insbesondere bei Führungskräften mehr Beachtung finden sollten.

(1) Entgeltformen

Die Höhe des Arbeitsentgelts (Lohn, Gehalt) unterliegt sowohl betriebswirtschaftlichen als auch soziologischen, psychologischen und physiologischen Aspekten. Außerdem spielen tarifpolitische Einflüsse eine maßgebliche Rolle. In diesem Zusammenhang spricht man auch von leistungs- und persönlichkeitsbestimmten sowie von zeit- und erfolgsabhängigen Gehaltsbestandteilen und -zuschlägen.

Beim Zeitentgelt wird unterstellt, daß alle aufgrund eines tariflichen Gruppenkataloges eingruppierten oder mit gleichem Arbeitswertergebnis eingestuften Arbeitnehmer denselben Leistungsgrad erreichen.⁷³ Insofern wird trotz eines tatsächlich schwankenden Leistungsgrades ein stets gleichhohes Gehalt gezahlt und eine überdurchschnittliche Leistung nicht gesondert honoriert. Allerdings ist Zeitentgelt mit verschiedenen **Prämiensystemen** kombinierbar. Die am häufigsten anzutreffenden Prämien sind:⁷⁴

Qualitäts- und Güteprämien, Mengenprämien, Ersparnisprämien, Terminprämien (für das Einhalten oder Vorziehen vorgegebener Termine), Anwesenheitsprämien. Als Entgeltzuschläge werden fast ausschließlich Geld-, kaum sog. Zeitprämien gewährt. Die Bemessung kann sowohl als Einzelprämie als auch in Form einer Gruppenprämie erfolgen.

Obwohl nach wie vor die am weitesten verbreitete Form des Leistungslohnes, ist der Anteil des **Akkordlohnes** nicht zuletzt durch den Einfluß technologischer Veränderungen in den letzten Jahren kontinuierlich zurückgegangen. Der Akkordlohn setzt quantifizierbare Mengenleistungen, planbare Arbeiten, vom Arbeiter beeinflussbare Vorgänge und nicht zuletzt eine eindeutige Leistungsermittlung voraus. Diese Kriterien sind in vielen Fällen heute nicht mehr gegeben. Es wäre deshalb unwirtschaftlich und auch nicht motivierend für die betroffenen Arbeitnehmer, an tradierten Entgeltsystemen festzuhalten. Statt dessen müßten, um eine optimale Leistung zu erreichen, folgende Aspekte berücksichtigt werden:

- hinreichende Transparenz des **Leistungsentgelt-Systems**, die jedem Betroffenen die Möglichkeit gibt, zu jeder Zeit sich selbst zu überprüfen, um den Leistungsanreiz permanent zu erhalten;
- der Leistungsanteil sollte eine Größenordnung haben, die den Leistungswillen erhält, d. h. motivierend wirkt;
- als Bezugsgröße für die variablen Entgeltbestandteile kommen Kriterien in Betracht, die sich z. B. auf die Nutzung der Maschinen, die Qualität der Produkte, Ersparnis und Termineinhaltung beziehen. Auch Kombinationen dieser Kriterien können herangezogen werden;
- über derartig ermittelte variable Entgeltbestandteile hinaus ist es sinnvoll, Prämien auf Grundlage einer persönlichen Qualifikation zu ermitteln und

damit die individuelle Erfüllung der Arbeitsanforderungen hinsichtlich fachlicher Befähigung, persönlicher Flexibilität und Arbeitsbereitschaft zu honorieren.

Insgesamt gibt es also auch unter veränderten technologischen Rahmenbedingungen (vgl. Kap. II des Buches) genügend Ansatzpunkte für eine leistungsbezogene Entgeltgestaltung für alle Mitarbeitererebenen. Dabei können folgende Entgeltformen sinnvoll sein:⁷⁵

- **Zeitlohn mit Leistungszulage**
Fester Lohn für eine bestimmte Zeiteinheit ergänzt durch Leistungszulage. Die Leistungskennzahlen können analytisch ermittelt werden und möglichst funktionspezifisch sein.
- **Prämienlohn** (auch kombinierte Prämien)
Hier ist das Entgelt unabhängig von der erzielten Leistung, z. B. Menge, Maschinennutzung, Qualität, Werkzeug-, Hilfsstoff-, Energieverbrauch, Termin-Programm-Einhaltung usw.
- **Lohnsysteme nach erwarteter Leistung**
 - *Vertragslohn*
Dabei handelt es sich um die Verabredung eines Leistungsniveaus zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern auf der Basis von Vorgabezeiten für einen begrenzten Zeitraum (gesichert durch statistische Aufzeichnungen) mit einem entsprechenden Lohnsatz.
 - *Festlohn mit geplanter Tagesleistung (MDW)*
Fester Lohn für eine bestimmte Zeiteinheit auf der Basis eines Leistungsergebnisses in der Zeiteinheit.
 - *Programmlohn*
Fester Lohn für eine bestimmte Zeiteinheit bei Erfüllung einer festumrissenen Arbeitsaufgabe (Programm).⁷⁶
- **Entgelt aufgrund einer persönlichen Qualifikation**
Die durch neue Technologien beeinflussten Arbeitsstrukturen sind durch eine zunehmende Flexibilität in technischer, organisatorischer und in personeller Hinsicht gekennzeichnet.

Ein in diesem Sinne notwendiger vielseitiger Arbeitseinsatz erfordert ein breites Spektrum an Kenntnissen und Fertigkeiten hinsichtlich fachlicher Befähigung, geistiger Flexibilität und Arbeitsbereitschaft.

Deshalb nehmen die Bestrebungen zu, Vielseitigkeit in dem eben beschriebenen Sinne durch persönliche Qualifikationszulagen stärker zu fördern und auch gebührend bei der Entgeltgestaltung zu berücksichtigen.⁷⁷

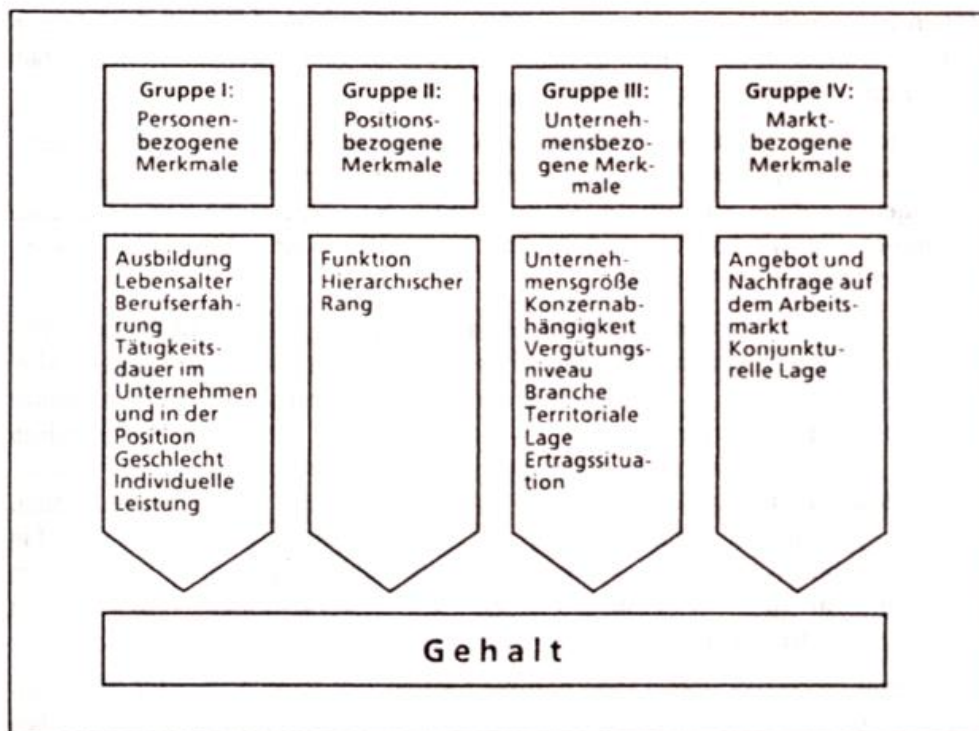


Abb. 119: Faktoren der Gehaltsfestsetzung für Führungskräfte

(2) Gehaltsfestsetzung für Führungskräfte

Gewisse Besonderheiten gelten für die Gehaltsfestsetzung von außertariflichen Mitarbeitern und Führungskräften. Die wichtigste liegt im stärkeren Leistungsbezug der Entgelte und in der damit verbundenen stärkeren Möglichkeit zur individuellen Gehaltsfestsetzung. Letzteres gilt insbesondere für leitende Mitarbeiter bzw. leitende Angestellte. Die wichtigsten Faktoren zur Gehaltsfestsetzung im AT-Bereich sind aus Abb. 119 zu ersehen.⁷⁸

Beim Festlegen der durchschnittlichen Erhöhung aller AT-Gehälter können der Unternehmenserfolg bzw. das Ausmaß der realisierten Unternehmensplanung oder andere strategiebezogene Überlegungen herangezogen werden. Die Anhebung kann insofern von der allgemeinen Erhöhung der Tarifgehälter abweichen. Andererseits kann aber auch — wenn die Relationen zwischen AT und Tarif richtig sind — für den AT-Bereich die prozentual gleiche generelle Erhöhung wie im Tarif als zweckmäßig erscheinen.

Um Unzufriedenheit zu vermeiden, sollte man auch aus Gleichbehandlungsgründen möglichst die zur Verfügung stehende Summe nach einheitlichen Maß-

stäben im ganzen Unternehmen verteilen. Dies bedeutet jedoch keinen Widerspruch zur individuellen Gehaltsfestsetzung, bei der den Vorschlägen der zuständigen Führungskräfte große Bedeutung zukommt.

Während wir im tariflichen Bereich in der Regel eine an eine bestimmte Arbeits- und Leistungsbewertung gekoppelte Systematisierung der Bezüge vorfinden, stehen einer Regelung im außertariflichen Sektor zum Teil große Schwierigkeiten gegenüber. Sie sind häufig psychologisch begründet, oder es besteht ein Mangel an befriedigenden Maßstäben.

Grundsätzlich sind Übersichten über Gehaltsrelationen oder die Bezüge von Mitarbeitern unterschiedlicher Führungsebenen nur dann sinnvoll, wenn auch Alter und Ausbildung und die Branche mit berücksichtigt werden. Trotzdem können Ungenauigkeiten entstehen, die auf unterschiedliche Unternehmens-Kennzahlen (Größe, Umsatz, Ertragslage), Statusmerkmale des Positionsinhabers wie Handlungsvollmacht, Prokura, „echter“ leitender Angestellter zurückzuführen sind. Insofern ist nicht auszuschließen, daß z. B. ein Hauptabteilungsleiter Verkauf in der Chemieindustrie zu den Spitzenverdienern zählt, während sein Kollege in derselben Branche, aber in einem kleineren Unternehmen oder in einer anderen Region beschäftigt, zur Nachhut zu rechnen ist.

Aus vielen Untersuchungen geht hervor, daß im AT-Bereich beträchtliche Einkommensspannen existieren und 50 % und mehr Vergütungsdifferenz zwischen vergleichbaren Führungskräften unterschiedlich großer Unternehmen besteht. Außerdem muß berücksichtigt werden, daß die Rangstufenbezeichnungen in der Praxis sehr oft voneinander abweichen. Selbst wenn die Titel und die allgemeinen Beschreibungen übereinstimmen, ist die Funktion oft unterschiedlich.⁷⁹

Darüber hinaus besteht zwischen den jährlichen Erhöhungen der Brutto- und Nettoentgelte ein komplizierter Zusammenhang. Dabei ist insbesondere in den oberen Führungsebenen die stärkere Steuerprogression zu berücksichtigen. Deshalb sind gerade auch Führungskräfte bestrebt, nicht nur absolut, sondern auch prozentual mehr zu bekommen als die Mitarbeiter im Tarifbereich. Darüber hinaus sind sie an regelmäßigen Gehaltsaufbesserungen interessiert, die wegen des auch dann nicht geringeren Arbeitseinsatzes eben auch für schwierigere Geschäftsjahre gelten sollen.

Wie sieht nun die erfolgsabhängige und die zielbezogene Vergütung speziell bei Führungskräften aus?

(3) Leistungsvergütung von Führungskräften

Nach Angaben mehrerer Unternehmensberatungen erhält über die Hälfte der mittleren und der oberen Führungskräfte in der Bundesrepublik Deutschland eine variable Vergütung. Sie beträgt danach zwischen 10 und 20 % der Gesamt-

bezüge. Grundsätzlich wird zwischen variablen Entgeltbestandteilen unterschieden,

- die als Sondervergütung in das freie Ermessen der Unternehmensleitung gestellt sind
oder als
- Bonus bzw. Tantieme vertraglich zugesagt und an bestimmte Erfolgsgrößen gebunden sind.⁸⁰

Während für mittlere Führungskräfte festgestellt werden kann, daß Regelungen für variable Entgeltbestandteile sowohl der Höhe als auch der Anzahl der Empfänger nach mehr oder weniger stagnieren,⁸¹ ist es bei Vorstandsmitgliedern und Geschäftsführern nach wie vor üblich, etwa 20—30 % der Gesamtbezüge als Tantieme auszuzahlen. Sicherlich hängt dieser Anteil von der Ertragslage des jeweiligen Unternehmens ab. Davon abgesehen ist jedoch zu beobachten, daß in vielen Branchen die Tendenz zu Festtantiemen zunimmt. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn Top-Manager, von einem anderen Unternehmen kommend, neu verpflichtet werden und eine unsichere Ertragslage vorfinden. Als Anhaltspunkt gilt, daß etwa 30 % aller deutschen Vorstandsmitglieder und Geschäftsführer eine Mindest- oder Garantietantieme erhalten, die dann wirksam wird, wenn nach der eigentlichen Tantiemenberechnungsbasis entweder keine oder nur eine geringe Tantieme gezahlt würde.

Entscheidend für die Festlegung einer Tantieme sind die Wahl der Tantiemekriterien und die Verknüpfung dieser Kriterien mit der Tantiemehöhe.⁸² Dabei kommt der Gewinnantieme besondere Bedeutung zu, weil der Gewinn als der wichtigste Erfolgsmaßstab eines Unternehmens anzusehen ist. Relativ häufig wird auch das Betriebsergebnis oder die Kombination Gewinn/Umsatz als Tantiemebasis genannt. Die Abhängigkeit der Tantieme vom individuellen Zielerreichungsgrad oder vom Ergebnis einer systematischen Beurteilung spielt bei Vorstandsmitgliedern und Geschäftsführern nur zum Teil eine Rolle. Sie wird eher bei mittleren und unteren Führungskräften in die Betrachtung einbezogen.

Tantiemeregulungen sollten grundsätzlich so gestaltet sein, daß eine Manipulation der Bezugsgrößen nicht möglich ist. Darüber hinaus sollte die gewählte Bezugsgröße folgenden Anforderungen genügen:

- Die Größe sollte einerseits für die Unternehmenszielsetzung relevant, andererseits aber auch in möglichst enger Beziehung zur Leistung des Managers stehen und damit individuell zurechenbar sein.
- Die Bestimmung dieser Größe muß rechnungstechnisch einfach möglich und zudem durch den Betroffenen kontrollierbar und nachvollziehbar sein.
- Die Feststellung der Erfolgsgröße sollte kurzfristig möglich sein, damit der Abstand zwischen Entstehung und spezieller Honorierung des Erfolgs nicht

zu groß wird und von der Tantieme Impulse zur Leistungssteigerung ausgehen können. Dies schließt nicht aus, daß sich die Erfolgsgröße selbst auf mittelfristige Entwicklungen bezieht und damit eine zu starke Kurzfristorientierung vermieden wird.

Wird etwa das Unternehmensergebnis als Bezugsgröße verwendet, ist zu vermeiden, daß sich bilanzpolitische Dispositionen in unzulässiger Weise auf die Tantieme auswirken.

In vielen Fällen, z. B. bei einer kritischen Phase der Unternehmensentwicklung, sagen die Ergebnisparameter über die Leistung des Managements u. U. nur wenig aus. Hier könnten ein Wegfall der Tantieme u. U. leistungsmindernd wirken und falsche Maßgrößen zu einer Fehlsteuerung des Führungsverhaltens führen. Deshalb dürfen variable Entgeltregelungen nicht zu starr sein. Sie sollten sowohl die spezifische Situation des Unternehmens bzw. wichtiger Teilbereiche (Sparten, Bereiche, Tochtergesellschaften) als auch die jeweiligen strategischen Zielsetzungen berücksichtigen.

Allerdings werden Tantiemen oftmals nach mehreren Jahren als selbstverständlich betrachtet (Besitzstandsdenken), so daß ein Unternehmen nicht mehr imstande ist, eine Kürzung der Bezüge vorzunehmen.

Deshalb eignen sich Tantiemeregulungen besonders für „Schönwetterperioden“. Geht die Bezugsgröße nachhaltig zurück, besteht oft die Tendenz, das jeweilige Tantieme-System aufzugeben und u. U. tatsächliche oder vermeintliche Festtantiemen zu verwenden.

Unabdingbar für das Funktionieren einer Tantiemeregulung sollte jedoch sein, daß die betroffenen Führungskräfte über die für sie geltende Bonus-Regelung unterrichtet werden, damit sie diese auch als Motivationsinstrument⁸³ akzeptieren.

Um den Problemen zu entgehen, die mit einer zu starren Verknüpfung mit bestimmten Erfolgsgrößen verbunden sind, sind einige Unternehmen dazu übergegangen, die individuelle Leistung der Führungskräfte mit den Zielen in Verbindung zu bringen, die mit der Führungsposition verbunden sind. Ein großer Unterschied besteht jedoch darin, ob die Aufgabenerfüllung lediglich — relativ global — an der funktionalen Zielsetzung ausgerichtet ist, die in der jeweiligen Stellenbeschreibung enthalten ist, oder ob nach detaillierten und umfassenden Zielkatalogen vorgegangen wird, wie es z. B. beim Management by Objectives vorgesehen ist.⁸⁴

Während die erste Methode von einer eher lockeren Verbindung zwischen Zielsetzung und Gehalt ausgeht, setzt eine Zielsetzung nach dem Prinzip des Management by Objectives voraus, daß möglichst viele meßbare, eindeutige, nach-

vollziehbare und zurechenbare Kriterien für die Zielerfüllung vorhanden sind. Dies ist jedoch in vielen Fällen nicht gegeben oder schwierig, weil z. B. die qualitative Zielkomponente immer wichtiger wird und die Zielerreichung oftmals nicht nur auf **einzelne** Führungskräfte, sondern auf **Personengruppen** zurückzuführen ist.

Deshalb ist es meistens fragwürdig, wenn eine zu enge oder eine zu undifferenzierte Verbindung zwischen Zielsetzung und Vergütung hergestellt wird, weil sie der komplexen Wirklichkeit nicht gerecht wird. Oft ist es sinnvoll, sowohl die **individuelle** als auch die **gruppenmäßige** und die **unternehmensbezogene** Leistung zu berücksichtigen. Viele Aufgaben, gerade bei Führungskräften, sind mittel- und langfristig orientiert. Deshalb darf man die Zielerreichung auch nicht zu kurzfristig bemessen.

Insgesamt ist also abzuraten, eine zu direkte Verbindung zwischen Zielsetzung und Entgelt vorzunehmen. Sonst besteht die Gefahr, daß nicht die richtige Bemessungsgrundlage vorliegt und die gezeigte Leistung nicht angemessen honoriert wird. Ein zeitgemäßer System-Zusammenhang ist aus Abb. 120 zu ersehen.

Faßt man die vorstehenden Überlegungen zusammen, kann der aktuelle Stand der Überlegungen wie folgt gekennzeichnet werden:

- Zielsetzung, Leistung und Vergütung sind untrennbarer Bestandteil der unternehmerischen **Personalpolitik** und seiner strategischen Überlegungen. Durch diese Elemente der Unternehmenspolitik wird das Verhalten der Führungskräfte und der Mitarbeiter beeinflusst und damit auch der Unternehmenserfolg.
- Die Zusammenhänge zwischen Zielsetzung, Leistung und Vergütung sind zwar von großer Bedeutung für den Unternehmenserfolg. Sie sind jedoch in der Regel so **komplex** und auch der ausschließlich quantitativen Erfassung und Verknüpfung entzogen, daß **eine zu starre formelhafte Verknüpfung dieser Bezugsgrößen zum Scheitern verurteilt ist**.
- Die quantitativen und qualitativen Bezugsgrößen sind hinreichend zu **differenzieren**, und zwar insbesondere in folgender Hinsicht:
 - vom **Umfang her** (Individuum, Gruppe, Unternehmung),
 - in **zeitlicher Hinsicht** (kurz-, mittel-, langfristig),
 - in Abhängigkeit von **situativen Bedingungen** (z. B. Branche, Produktprogramm, strategische Situation, organisatorische Besonderheiten).
- Grundsätzlich ist es sinnvoll, die **Kurzfristorientierung** variabler Entgeltsysteme zu vermeiden und Teile des Entgelts an **strategischen Bezugsgrößen** auszurichten (z. B. Marktanteile, Produktentwicklung und -qualität, Diversifikationsziele).

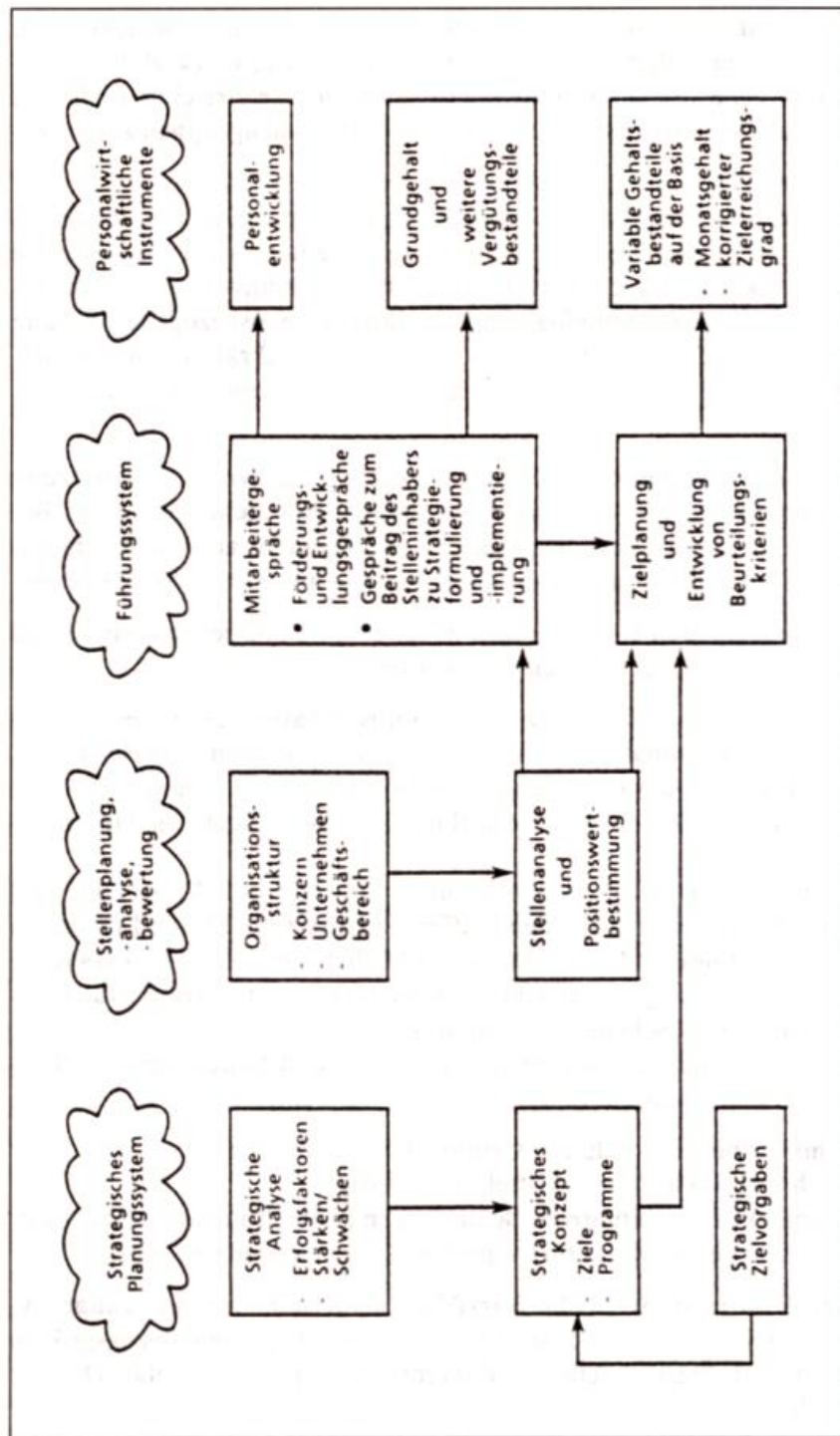


Abb. 120: Elemente eines Systemkonzeptes zur Entgeltspolitik für Führungskräfte (Quelle: Fechtner, H.: Vergütungspolitik im strategischen Personalmanagement, Personalführung 10/87, S. 721.)

- Je stärker allerdings innovative, zukunftsgerichtete Leistungen zu honorieren sind, desto eher gewinnen **subjektive** Bewertungsfaktoren (z. B. Persönlichkeitsmerkmale, Akzeptanz, Glück) an Bedeutung.
- Darüber hinaus wird auf der Ebene der Führungskräfte die Tendenz zur **individuellen Konkretisierung** von Zielgrößen zunehmen, die zugleich eine längere zeitliche Perspektive aufweisen sollen, aber in ihrem individuellen Bezug jährlich wechseln können. Dies kann zu Abstimmungsproblemen führen.
- **Abstimmungsprobleme** beziehen sich insbesondere auf den Quervergleich zwischen den verschiedenen individuell festgelegten Zielgruppen innerhalb bestimmter organisatorischer Einheiten.
- **Traditionelle System-Merkmale** (Klarheit, Transparenz) verlieren dann für den Vorgesetzten und seinen Mitarbeiter an Bedeutung. Systemorientierung erhält einen anderen Stellenwert, weil die Tendenz zur Individualisierung steigt.
- Sollen **alle** Anforderungen an ziel- und ergebnisorientierte Managementsysteme **zugleich** eingelöst werden, entstehen naturgemäß **Widersprüche**: umfassende Individualisierung verträgt sich z. B. nicht mit Systemtransparenz. Zunehmende **Subjektivierung** steht im Widerspruch zu eindeutigen, quantifizierbaren Ziel-Ergebnis-Relationen.
- Mit diesen Erkenntnissen muß jedoch jede Personalführung leben und leben können. Insgesamt wäre es wohl unredlich, klare Zusammenhänge zu konstruieren, die es in Wirklichkeit nicht gibt. Auch strategische Überlegungen sind nicht nur rational, sondern vielfach persönlichkeitsbezogene Ergebnisse im Rahmen der jeweiligen Unternehmensstruktur und Unternehmenskultur. Dies steht nicht mit der Tatsache im Widerspruch, daß entsprechenden Managementsystemen eine sehr große, vielfach noch gar nicht voll erkannte Bedeutung zukommt. Vor übertriebenen und falschen Vorstellungen, die zu Irrwegen führen, muß man jedoch warnen.

(4) Wahlmöglichkeiten zwischen Entgeltbestandteilen: das Cafeteria-System

Cafeteria-Pläne, die insbesondere bei Unternehmungen in den Vereinigten Staaten anzutreffen sind, geben den anspruchsberechtigten Mitarbeitern die Möglichkeit (Cafeteria-Option), zwischen den ihnen angebotenen Entgeltbestandteilen (Basisentgelt, Prämien, Zusatzleistungen) innerhalb eines bestimmten Rahmens individuell auswählen zu können. In europäischen Unternehmungen sind Cafeteria-Pläne nur vereinzelt anzutreffen, obwohl ihre personalpolitische Bedeutung zunehmend erkannt wird. Diese besteht insbesondere darin, angesichts oftmals abnehmender Spielräume für Entgelterhöhungen attraktive Anteile für bestimmte Mitarbeiter bzw. Mitarbeitergruppen zu schaffen. Beabsichtigt ist neben der Individualisierung von Entgeltbestandteilen ihre Optimierung innerhalb eines vorhandenen Rahmens und weniger ihre Maximierung.

● **Der Cafeteria-Ansatz als Element der betrieblichen Personalpolitik**

Unternehmungen mit Cafeteria-Plänen gibt es insbesondere in den Vereinigten Staaten. In der Bundesrepublik Deutschland finden sich dagegen nur relativ wenige praktische Beispiele. Größer ist jedoch die Zahl derjenigen Unternehmungen, die sich im Rahmen personalpolitischer Konzeptionen mit den Überlegungen des Cafeteria-Ansatzes auseinandersetzen. Dabei hat insbesondere H. Thierry, Universität Amsterdam, zur Verbreitung des entsprechenden Gedankengutes beigetragen.⁸⁵

Der Cafeteria-Ansatz besagt, daß es dem einzelnen Mitarbeiter überlassen sein sollte, inwieweit er zwischen verschiedenen Entgeltbestandteilen bzw. Firmenleistungen innerhalb eines bestimmten Budgets auswählen kann.

Die personalpolitische Zielsetzung besteht darin, angesichts oftmals abnehmender Spielräume bei Entgelterhöhungen, die für den einzelnen Arbeitnehmer bei nettobezogener Betrachtung kaum wirksam werden, attraktive Anreize für bestimmte Mitarbeiter bzw. -gruppen zu schaffen. Sieht man zunächst einmal von den Problemen und Schwierigkeiten ab, die z. B. angesichts vielfältiger gesetzlicher Restriktionen im Steuer- und Sozialversicherungsrecht eine rasche Einführung von Cafeteria-Modellen in der Bundesrepublik Deutschland nicht gerade begünstigen, so ist die personalpolitische Attraktivität des Cafeteria-Ansatzes unverkennbar:

- Durch die Individualisierung von betrieblichen Leistungen hat der Mitarbeiter die Möglichkeit, diejenigen Entgelt- und Sozialleistungskomponenten zu wählen, die seinen Bedürfnissen am ehesten entsprechen, und gleichzeitig auf diejenigen Leistungen zu verzichten, die für ihn von geringerer Bedeutung sind.
- Die individuelle Ausrichtung der Personalkosten nach dem Cafeteria-Prinzip hat — zumindest auf den ersten Blick — den ökonomischen Vorteil, daß diese Größe konstant bleibt, weil nicht ihre Maximierung, sondern ihre optimale Aufteilung im Vordergrund der Betrachtung steht.

Cafeteria-Pläne können insofern sowohl aus sach-rationalen als auch aus motivations- und anreizbezogenen Gründen eine zukunftsbezogene Alternative zu herkömmlichen Tarifsyste-men darstellen, bei denen einer möglichst einheitlichen Anwendung tarifrechtlich abgesicherter Entgeltbestandteile für die anspruchsberechtigten Arbeitnehmer offensichtlich eine wesentlich größere Bedeutung zukommt.

Auch wenn es eine Theorie betrieblicher Sozialleistungen nur ansatzweise gibt und die hiermit „vermuteten oder erhofften Produktivitätssteigerungen und Verhaltensänderungen ... bislang nicht empirisch beobachtet werden (konnten)“,⁸⁶ ist dennoch unverkennbar, daß den Personalzusatzleistungen schon wegen ihres

Umfanges als „Zweiter Lohn“⁸⁷ eine große Bedeutung zukommt. Deshalb sollte auch ihre Zusammensetzung sowohl aus der Sicht des Mitarbeiters als auch aus der Sicht der Unternehmung möglichst attraktiv und zeitgemäß sein. Zunehmend wird erkannt, daß Anreiz- und Belohnungssysteme die Präferenzstrukturen des einzelnen Mitarbeiters stärker berücksichtigen sollten.⁸⁸ Insofern dürfte es von Interesse sein, die bislang vorliegenden Cafeteria-Ansätze daraufhin zu untersuchen, inwieweit eine Übertragung auf Unternehmungen in der Bundesrepublik Deutschland möglich und sinnvoll ist.

● **Die Cafeteria-Options** (Wahlmöglichkeiten zwischen Entgeltbestandteilen)

Die Cafeteria-Options beziehen sich bei den bisher bekannten amerikanischen Unternehmungen in erster Linie auf die Auswahl zwischen verschiedenen Arten von Versicherungsleistungen für die

- Lebensversicherung,
- Krankenversicherung,
- Invalidenversicherung,
- betriebliche Altersversicherung
und natürlich auf
- Barzahlungen.⁸⁹

Bei der Diskussion von Cafeteria-Modellen in Europa werden in stärkerem Maße Sachleistungen berücksichtigt. Darüber hinaus spielen hier Aspekte der Arbeitszeitverkürzung und der möglichen Verrechnung bzw. Abgeltung von Entgeltbestandteilen in Zeit-Äquivalenten eine größere Rolle. Insofern wird bereits hier deutlich, daß US-amerikanische Cafeteria-Modelle nicht ohne weiteres auf bundesrepublikanische Verhältnisse übertragen werden können. Auch ist zu berücksichtigen, daß das Niveau der gesetzlichen Sozialleistungen in den USA niedriger ist und deshalb individuelle, gruppen- oder unternehmensbezogene Versicherungspläne dort weit verbreitet sind.⁹⁰

Einen möglichen Katalog von Cafeteria-Options bei europäischen bzw. bundesrepublikanischen Unternehmungen zeigt nachstehende Übersicht:

- Barzahlung (monatlich/jährlich),
- Abgeltung in Freizeit,
frühere Pensionierung,
längerer Urlaub / Langzeiturlaub (sabbatical),
kürzere Wochenarbeitszeit,
kürzere Jahresarbeitszeit,
- Versicherungsleistungen,
Krankheit / Invalidität,
Lebensversicherung (z. B. Direktversicherung),

- Sachleistungen,
Werkwohnungen,
Häuser,
Sportmöglichkeiten,
Dienstwagen (Leasing),
- Gewinnbeteiligung,
- Vermögensbeteiligung,
- Arbeitgeberdarlehen.

● **Allgemeine Voraussetzungen für die Einführung von Cafeteria-Modellen**

Auch wenn es m. E. grundsätzlich zu begrüßen ist, daß der einzelne Arbeitnehmer bei einem Cafeteria-Plan zwischen verschiedenen Entgeltkomponenten frei wählen kann, so ist andererseits zu bedenken, daß er diese Wahlfreiheit auch jetzt schon hat im Hinblick auf die Verwendung seines Netto-Einkommens. Ein Cafeteria-Plan ist deshalb nur dann attraktiv für ihn,

- wenn sich durch die angebotenen Wahlmöglichkeiten das bisherige Netto-Einkommen oder der bisher wahrgenommene Nutzen direkt oder indirekt, aber individuell meßbar, erhöht oder
- für ein bestimmtes Brutto-Einkommen über die Inanspruchnahme von rechtlich zulässigen Steuervorteilen ein höheres Netto-Einkommen erzielt wird.⁹¹

Der mögliche Erfolg von Cafeteria-Plänen beruht allerdings nicht nur auf der Inanspruchnahme von Steuervorteilen. Hinzu kommen evtl. Degressionseffekte, die, ähnlich einem Mengenrabatt, bei einer größeren Anzahl von „Abnehmern“ wahrgenommen werden können.

Sicherlich müssen hier jedoch u. U. erhöhte Verwaltungskosten gegengerechnet werden.

Nicht zuletzt können Cafeteria-Pläne aber auch nur dann funktionieren, wenn möglichst frühzeitig bekannt ist, welche Leistungsarten bei den Arbeitnehmern in ihrer Wertschätzung relativ am beliebtesten sind und welche nicht. Dies kann z. B. durch Betriebsbefragungen erfolgen. Dabei wird sicherlich nicht nur die gewünschte Rangfolge ermittelt werden. In vielen Fällen dürften auch Sozialleistungsformen zur Wahl stehen, die entweder als solche kaum bekannt sind oder über deren Aufwandshöhe nur unzureichende Transparenz vorliegt.

Unabhängig von einer Betriebsbefragung oder anderen Möglichkeiten, um die Präferenzen der betroffenen und berechtigten Arbeitnehmer zu ermitteln, sollte jedoch zunächst eine Plausibilitätsanalyse erfolgen, um die allgemeinen Anwendungsmöglichkeiten der einzelnen Cafeteria-Options zu untersuchen.

In diesem Zusammenhang ist sowohl aus allgemeiner als auch aus einzelbetrieblicher Sicht zu prüfen,

- welche Mittel unter Beachtung der Kostenneutralität für ein Cafeteria-Budget zur Verfügung gestellt werden können (Angebotsseite) und
- welche Arten von Zusatzleistungen für den Arbeitnehmer so attraktiv sind, daß sich sein bisheriger Einkommensstatus bzw. der bisher empfundene Nutzen erhöht (Nachfrageseite)?⁹²

● Das Cafeteria-Budget (Angebotsseite)

Grundsätzlich müßten die Mittel für ein Cafeteria-Modell entweder aus den jährlichen Entgeltsteigerungen und/oder durch eine Neustrukturierung der bisher angebotenen Entgelte incl. der Zusatzleistungen beschafft werden.

Die Mittel aus den Entgelterhöhungen sind allerdings individuell verschieden. Sie hängen insbesondere vom Entgeltniveau (Tarifgruppe) und vom Prozentsatz der Entgelterhöhung ab.

Dies wird sich in den unteren Tarifgruppen dahin auswirken, daß die reguläre Entgeltsteigerung eher für konsumtive Zwecke verwendet werden muß und deshalb überwiegend, wie bisher auch schon, der Auszahlung der Entgelterhöhung in bar der Vorzug gegeben werden dürfte. Allerdings können schon dann andere Präferenzen vorliegen, wenn es sich um Doppelverdiener handelt. Auch die Anzahl zu versorgender Kinder kann hier — wahrscheinlich in umgekehrter Richtung — für die Wahlentscheidung wichtig sein.

Bei den höheren Einkommensgruppen, beispielsweise ab Beitragsbemessungsgrenze Rentenversicherung, insbesondere jedoch bei den mittleren und höheren Führungskräften, werden jedoch Leistungen interessant, durch deren Inanspruchnahme die Steuerbelastung vermindert und insofern die Reallohnposition gehalten bzw. verbessert werden kann. Geht man z. B. von einem Jahresgehalt von 70000 DM aus, dann steht bei einer Entgelterhöhung von 3,5 % mit ca. 2500 DM ein Betrag zur Verfügung, der durchaus Wahlmöglichkeiten erlaubt. Dieser Spielraum erhöht sich entsprechend mit steigenden Grundbezügen und dann, wenn auch zwischen den bereits vorhandenen Sozialleistungs-Komponenten Wahlmöglichkeiten bestehen.

Allerdings ist bei den meisten Unternehmungen festzustellen, daß ein beträchtlicher Teil der betrieblichen Sozialleistungen durch Gesetze und Vereinbarungen festgelegt ist. Folgt man der gebräuchlichen Unterscheidung zwischen gesetzlichen, tariflichen und betrieblich geregelten sowie den freiwilligen Sozialleistungen, so ist oft festzustellen, daß nur etwa 5 bis 10 % zur letztgenannten Kategorie gehören.

Am leichtesten wären sicherlich die freiwilligen Aufwendungen neu zu verteilen. Dabei stellen in vielen Unternehmen Prämien den größten Teil dieser Gruppe dar. Eine individuelle Zurechnung nach Leistungsgesichtspunkten liegt jedoch bei dieser Aufwandsgruppe im Ansatz bereits vor. An diesem Prinzip sollte deshalb auch festgehalten werden. Die Leistungen für Trennungentschädigung, Familienheimfahrten, Umzugskosten und Jubiläen sind oft relativ niedrig im Hinblick auf eine mögliche Umverteilung und darüber hinaus auch zweckgebunden. Hinsichtlich der Aufwendungen für persönliche Anlässe (etwa Geburt, Konfirmation, Hochzeit) ist zu überlegen, ob sie nicht eher für dienstliche Anlässe, beispielsweise Jubiläen, bestimmt sein sollten.

Gesetzliche Sozialaufwendungen scheiden für Cafeteria-Modelle aus. Bei den tariflichen bzw. betrieblich vereinbarten Aufwendungen kämen vor allem — Zustimmung der Gewerkschaft bzw. des Betriebsrates vorausgesetzt — folgende Positionen in Betracht:

- Jahressonderzahlungen, Tantiemen,
- vermögenswirksame Leistungen (unter bestimmten Voraussetzungen).

Falls Jahressonderzahlungen in mehreren Raten ausgezahlt werden, ist zu überlegen, ob sie in einer Rate ausgezahlt werden können.

Allerdings gelten im Hinblick auf die Verwendung der Jahressonderzahlung in Abhängigkeit vom Einkommensniveau ähnliche Überlegungen wie bei Entgelt-erhöhungen.

Eine Umverteilung vermögenswirksamer Leistungen könnte insbesondere für diejenigen Arbeitnehmer von Interesse sein, die ein höheres steuerpflichtiges Einkommen als 24000 DM / 48000 DM p. a. beziehen und von ihrem Arbeitgeber dennoch einen Zuschuß von z. B. 52 DM monatlich erhalten. Grundsätzlich dürften jedoch die staatlichen Sparzulagen eine Beibehaltung des vermögenswirksamen Sparens nahelegen.

Insgesamt zeigt die Analyse der für ein Cafeteria-Programm möglicherweise zur Verfügung stehende Mittel, daß der Spielraum für eine individuelle Aufteilung und Zuordnung von Entgeltkomponenten bei den oberen Führungskräften bzw. den leitenden Angestellten am höchsten ist. Andererseits ist ein hoher Anteil an tarifvertraglich abgesicherten oder durch Betriebsvereinbarung geregelten Zusatzleistungen bei den anderen Mitarbeitergruppen kein grundsätzlicher Hindergrund für die Einführung von Cafeteria-Programmen auch für diese Mitarbeiter. Zwar ist der Verhandlungs- und Abstimmungsaufwand mit den zuständigen Gewerkschaften und Betriebsräten nicht zu unterschätzen, eine aufgeschlossene Haltung ist jedoch immer dann zu erwarten, wenn für die betroffenen Mitarbeiter entsprechende Vorteile zu erwarten sind.

Grundsätzlich ist jedoch festzuhalten, daß bei einer Anwendung von Cafeteria-Programmen in der Bundesrepublik in stärkerem Maße als bei einer Anwendung in den USA die Ebene der individuellen Auswahl von Entgeltkomponenten durch indirekte Partizipationsrechte von Gewerkschaften und Betriebsräten überlagert wird.

● **Zur Attraktivität der Cafeteria-Options (Nachfrageseite)**

Sicherlich wird die Barauszahlung von Entgeltkomponenten auch zukünftig eine dominierende Rolle spielen. Eine unterschiedliche Einschätzung ist jedoch dann zu erwarten, wenn man z. B. nach der Gehaltshöhe und der Position, nach Alter und Familienstand unterscheidet: ein Ansatzpunkt für entsprechende empirische Untersuchungen, die noch weitgehend fehlen.⁹³ Darüber hinaus kommen folgende Möglichkeiten in Betracht:

— *Umrechnung von Entgeltbestandteilen in Zeit-Äquivalente*

Um das mögliche Ausmaß zu ermitteln, das mit der Umwandlung von Entgeltbestandteilen in Zeit-Äquivalente verbunden sein kann, soll folgende Plausibilitätsrechnung vorgenommen werden.⁹⁴

Bezogen auf das mögliche Ausmaß von Entgelterhöhungen entspricht eine Steigerung von 3,5 % bei 173 Arbeitsstunden pro Monat in Abhängigkeit vom jeweiligen Entgeltniveau ca. 8—9 Arbeitstagen pro Jahr.

Eine Umwandlung von 2 Monatsgehältern Jahressonderzahlung bzw. entsprechender Beiträge für Tantiemen oder andere Prämien entspräche etwa 40 Arbeitstagen.

Weitere Arbeitszeit könnte „genommen“ werden, wenn bei einem Urlaubsanspruch von 30 Tagen pro Jahr derjenige Teil, der über den gesetzlichen Mindesturlaub von 18 Tagen hinausgeht, das sind 12 Tage, über mehrere Jahre kumuliert werden könnte.

Insgesamt könnten somit in einem Jahr bei Verzicht auf Entgeltsteigerung und Jahressonderzahlung bzw. entsprechende Prämien sowie Inanspruchnahme des Mindesturlaubs ca. 60 Arbeitstage eingespart werden. Geht man von 260 Arbeitstagen pro Jahr aus, entspräche dies einer Rate von fast 25 %. Anders ausgedrückt, würde nach 4 Jahren ein Anspruch auf vorzeitige Pensionierung um ein Jahr entstehen, oder ein Langzeiturlaub von einem Jahr könnte genommen werden.

Sicherlich können Arbeitszeitverkürzungen gegen Entgeltverzicht in vielfältiger Form zur Anwendung kommen (einmaliger Sonderurlaub von mehr als 30 Tagen, teilweiser Entgeltverzicht, Teilzeitarbeit). Schließlich gibt es diverse Möglichkeiten der Arbeitszeitflexibilisierung, die z. T. auch durch die aktuellen tarifpolitischen Diskussionen bekannt geworden sind.⁹⁵

— *Inanspruchnahme von Versicherungsleistungen*

Direktversicherungen kommen insbesondere für Führungskräfte und für AT-Mitarbeiter in Betracht. Dabei handelt es sich um die Ausnutzung von Steuervorteilen, wenn Entgeltbestandteile (z. B. Teile des 13. Gehaltes) in einer Lebensversicherung angelegt werden, die der Arbeitgeber für den Arbeitnehmer abgeschlossen hat. In diesem Fall ist lediglich ein Pauschalsteuerbetrag in Höhe von ca. 10 % zu entrichten. Die betreffende Lebensversicherung kann dabei als zusätzliche Altersversorgung betrachtet werden.

Hinsichtlich zusätzlicher Krankenversicherungen ist in der Regel mit einem Inkasso-Rabatt von ca. 3 % zu rechnen, der mit dem entsprechenden Verwaltungsaufwand zu verrechnen wäre. Gruppenversicherungen lohnen sich deshalb in erster Linie bei größeren Unternehmen.

Darüber hinaus wären grundsätzlich Versicherungen gegen Entgeltverzicht denkbar. Es ist jedoch zunächst zu untersuchen, welche Personen diese Möglichkeit in Anspruch nehmen würden und welchen Pauschalsteuersatz das Finanzamt festlegen wird.

Es wäre auch denkbar, daß der Arbeitnehmer auf Entgeltbestandteile verzichtet und diese Beträge für die zusätzliche betriebliche Altersversorgung verwendet oder, um einen bestimmten Zeitraum früher in Pension zu gehen. Hier sind Unternehmungen im Vorteil, die eine betriebliche Altersversorgung auf Versicherungsbasis anbieten, weil dann relativ einfach unterschiedliche Ein- und Auszahlungen vorgesehen werden können. Es ist einleuchtend, daß es sich hierbei in der Regel um Tochtergesellschaften amerikanischer Muttergesellschaften handelt, die entsprechenden personalpolitischen Grundsatzregelungen der Zentrale gefolgt sind.

Ansonsten bestehen Probleme, die sich auf die Anpassung von Pensionen nach dem Eintritt in den Ruhestand beziehen. Deswegen sind angesichts der Rechtsprechung zur Anpassung von Betriebspensionen und auch wegen des Sachverhaltes, daß zumindest zur Zeit für Anpassungen keine Rückstellungen gebildet werden können, bei dieser Wahlmöglichkeit Bedenken anzumelden.

— *Inanspruchnahme von Sachleistungen*

Den Mitarbeitern Werkwohnungen oder Häuser anzubieten, kann in Gebieten mit relativ knappem Wohnangebot durchaus sinnvoll sein. Hier ist die Besteuerung des geldwerten Vorteils oft günstig für den Mitarbeiter.

Darüber hinaus besteht die Möglichkeit, Darlehen zu einem ermäßigten Zinssatz zu vergeben. Bei einem Zinssatz von 4 % entsprechen z. B. 2000 DM Gehaltserhöhung einem Darlehen von 50000 DM, das z. B. zweckmäßigerweise zur Bildung von Wohnungseigentum verwendet werden kann.

Als weitere Form der Inanspruchnahme von Sachleistungen kommt die Vergabe von Dienstwagen bzw. Fahrzeug-Leasing gegen Entgeltverzicht in Betracht. Hinsichtlich Fahrzeug-Leasing gibt es in einschlägigen Zeitschriften Beispiele, die sich in der Regel auf Gehälter im Bereich der leitenden Mitarbeiter beziehen. Dabei wird deutlich, daß der betreffende Arbeitnehmer beim Entgeltverzicht für einen Dienstwagen (entweder aus Gehaltserhöhung oder Tantieme) sich um etwa 1000 DM bis 3000 DM p. a. günstiger stellt (je nach Fahrzeug und Gehaltsniveau).

Der Arbeitgeber hat hingegen den gleichen Aufwand zu tragen (Leasing-Aufwand anstelle von Personalaufwand). Diese ausgeglichene Bilanz verschiebt sich jedoch zugunsten des Arbeitgebers, wenn

- der Arbeitnehmer Dienstreisen mit dem geleasteten Pkw unternimmt. Dann entfällt das Kilometergeld für Dienstfahrten, dem ein bestimmter Aufwand für Dienstfahrten, Kraftstoff und Öl gegenzuhalten ist;
- der Arbeitnehmer den geldwerten Vorteil für Nutzung des Fahrzeuges nicht versteuert, sondern den Betrag hierfür ganz oder teilweise an den Arbeitgeber abführt.

Darüber hinaus zeigen einschlägige Berechnungen, daß Leasing gegen Entgeltverzicht nicht nur für Führungskräfte wirtschaftlich günstig sein kann. Im wesentlichen hängt der individuelle Nutzen davon ab, welcher Fahrzeugtyp gewählt wird und wie groß die Entfernung zwischen Wohnort und Arbeitsplatz ist.⁹⁶

— *Beteiligung am Produktivvermögen und Gewinnbeteiligung*

Die Diskussion um betriebliche Beteiligungsmodelle hat wieder an Intensität gewonnen. Dabei gibt es sowohl aus der Sicht des Unternehmens als auch aus Mitarbeitersicht eine Reihe von Vorteilen, wobei zahlreiche Anwendungsmöglichkeiten der Mitarbeiterbeteiligung am Produktivvermögen oder auch am Unternehmensgewinn vorhanden sind. Eine stärkere Belegung entsprechender Überlegungen, insbesondere im politischen Bereich, wäre sicherlich zu wünschen. Dies nicht zuletzt auch deshalb, weil es nicht nur für Großunternehmen, sondern auch für Klein- und Mittelbetriebe diverse sinnvolle Beteiligungsmodelle gibt.⁹⁷

Unter „Cafeteria-Aspekten“ ist insbesondere die Möglichkeit hervorzuheben, daß Gewinnanteile individuell unterschiedlich entweder bar ausgezahlt oder in einem betrieblichen Fonds einbehalten werden, wobei sie z. B. zur erhöhten Altersversorgung oder für einen vorzeitigen Ruhestand verwendet werden können.

● **Grenzen der Anwendung:**

Hat der Cafeteria-Ansatz eine Chance zur Verwirklichung?

Es leuchtet unmittelbar ein, daß Cafeteria-Modelle nach US-amerikanischem Muster nicht ohne weiteres auf Unternehmungen in der Bundesrepublik

Deutschland übertragen werden können. Obwohl Ansatzpunkte für eine Anwendung durchaus vorhanden sind, sind verschiedene Probleme zu beachten, die eine Einführung des Cafeteria-Systems erschweren, wenn nicht verhindern können:

— *Viele Leistungen sind gesetzlich, tarifvertraglich oder durch Betriebsvereinbarungen festgelegt.*

Hier ist, wie bereits ausgeführt, noch viel Überzeugungsarbeit zu leisten, um Betriebsräte und Gewerkschaften von den Vorteilen des Cafeteria-Ansatzes zu überzeugen. Auch wenn es (traditionelle) Zielsetzung der Arbeitnehmervertretungen ist, Leistungen für einen möglichst großen Kreis von Berechtigten möglichst einheitlich zu erkämpfen, gibt es im Rahmen eines Cafeteria-Ansatzes hinreichend viele Mitwirkungsmöglichkeiten und Mitbestimmungsrechte, so daß abnehmende Einflußmöglichkeiten zugunsten der unmittelbaren, individuellen Mitwirkung des einzelnen Arbeitnehmers grundsätzlich nicht zu befürchten sind.

— *Der Verwaltungsaufwand, der mit der Durchführung von Cafeteria-Plänen verbunden ist, darf nicht außer acht gelassen werden.*

H. Thierry geht von der Faustregel aus, daß pro 1000 Mitarbeiter ein Betreuungsaufwand von 0,5 Mannjahren erforderlich ist.⁹⁸ Eine weitere Voraussetzung besteht darin, daß ein Personalinformationssystem vorliegt, das die Transparenz über die individuelle Zuordnung der Entgeltkomponenten sowie ihre quantitativen und zeitlichen Konsequenzen herstellt.

Darüber hinaus ist zu beachten, daß bestimmte Cafeteria-Wahlrechte nur dann sinnvoll sind, wenn der Mitarbeiter für eine längere Zeit in seiner Unternehmung verbleibt. Beim Wechsel der Unternehmung müßte geklärt werden, inwieweit erworbene Ansprüche auszuzahlen sind, auf eine andere Unternehmung übertragen werden können oder schlichtweg verfallen.

Außerdem ist zu bedenken, daß bestimmte Sozialeinrichtungen wie z. B. Kantine und Sportanlagen auch bei mangelnder Inanspruchnahme erhalten bleiben müssen. Ein Fixkostenabbau ist insofern kaum möglich.

— *Steuer- und sozialversicherungsrechtliche Restriktionen sind zu beachten.*

Die Einführung eines Cafeteria-Modells bedarf einer genauen Prüfung insbesondere hinsichtlich der lohnsteuerlichen und sozialversicherungsrechtlichen Vorschriften, z. B. können beim Unterschreiten von Beitragsbemessungsgrenzen Versorgungsansprüche in der gesetzlichen oder betrieblichen Altersversorgung sinken. Hier bietet es sich an, zwischen dem tatsächlich auszuzahlenden und dem arbeitsvertraglichen (fiktiven) Entgelt bzw. Schattengehalt zu unterscheiden.

Erfahrungsgemäß lohnt sich die Umwandlung von Entgeltbestandteilen in eine Direktversicherung aufgrund der derzeitigen lohnsteuerrechtlichen Bestimmungen nur bei außertariflichen Mitarbeitern. Wie bereits erwähnt, kann eine höhere betriebliche Altersversorgung Folgekosten insbesondere bei den Anpassungsregelungen für den Arbeitgeber nach sich ziehen.

Als weitere Probleme wären zu nennen:

- Der weiter oben beschriebene Freizeitausgleich stößt zum Teil auf juristische Hindernisse — etwa wenn manteltarifvertragliche Bestimmungen es nicht zulassen —, oder er ist bei knappem Personalstand kaum möglich.
- Versicherungsangebote lohnen sich nur, wenn genügend Mitarbeiter für Gruppenlösungen vorhanden sind.
- Bei zu starker Zunahme von Arbeitgeber-Darlehen kann unerwünschter Liquiditätsentzug entstehen.
- Leasing gegen Entgeltverzicht ist für viele Mitarbeiter interessant. Jedoch ist die Besteuerung des geldwerten Vorteils in die jeweilige Betrachtung mit einzubeziehen.

Probleme sind in der Regel dazu da, daß sie zumindest teilweise gelöst werden. Dies gilt auch für einige Restriktionen, die bei der Einführung von Cafeteria-Modellen zu beachten sind. Erfreulicherweise gibt es in der Bundesrepublik Deutschland bereits einige praktizierte Ansätze, die zum Teil mit einem erheblichen Maß an Phantasie und oft auch gegen starke Widerstände, etwa der Finanzbehörden, eingeführt worden sind.

Diese Ansätze beziehen sich insbesondere auf:

- Leasing gegen Entgeltverzicht,
- die Umwandlung von Entgeltbestandteilen in eine Direktversicherung,
- den gleitenden Übergang in den Ruhestand bei teilweisem Entgeltverzicht mit Wahlmöglichkeiten zwischen Vollzeitarbeit, Teilzeitarbeit und voller Freistellung,
- die Ansammlung von Urlaubstagen über mehrere Jahre mit dem Ziel, einen Langzeit-Urlaub oder den vorzeitigen Ruhestand anzustreben,
- die Ansammlung von Gewinnanteilen über mehrere Jahre mit dem Ziel, entweder eine höhere Altersversorgung zu erhalten oder früher in den Ruhestand zu gehen.

Sicherlich ist es sinnvoll, zunächst mit wenigen, aber auch praktizierbaren Wahlmöglichkeiten zu beginnen. Dies setzt wiederum voraus, daß z. B. mit Hilfe von Mitarbeiterbefragungen die Präferenzen der Mitarbeiter festgestellt worden sind und in den jeweiligen Unternehmungen Klarheit über die anzustrebende Personalpolitik besteht.

Die praktizierten Lösungen führen von ihrem Ansatz her zu Ersparnissen und anderen Vorteilen für den einzelnen Mitarbeiter mit einer entsprechenden Arbeitszufriedenheit bei etwa gleichem Kostenniveau für den Arbeitgeber. Obwohl sie von einem umfassenden Cafeteria-Ansatz noch ein gutes Stück entfernt sind — und ihn wegen eher noch zunehmender Restriktionen vielleicht auch nie erreichen werden —, ermutigen die bisher vorliegenden Erfahrungen m. E. dazu, auf dem bisherigen Wege fortzufahren. Deshalb sollte der Cafeteria-Ansatz zukünftig verstärkte Beachtung finden.