

Personalwesen als Managementaufgabe

Handbuch für die Personalpraxis

herausgegeben von

Ulrich Spie

1983

**FACHVERLAG FÜR WIRTSCHAFTS- UND STEUERRECHT
SCHÄFFER GMBH & CO KG STUTTGART**

Inhaltsverzeichnis

Seite

Kapitel I

Begründung des Personalwesens als Managementaufgabe

A Ulrich Spie

| | |
|--|----------|
| Entwicklungsphasen und derzeitiger Stand des „Betrieblichen Personalwesens“ . . . | 3 |
| 1 Die gesellschafts-, wirtschafts- und sozialpolitische Einstellung zum arbeitenden Menschen als Beurteilungskriterium für die Entwicklung des Personalwesens | 3 |
| 1.1 Die vorindustrielle Epoche | 3 |
| 1.2 Das Zeitalter der Industrialisierung | 3 |
| 1.3 Triebkräfte für das Entstehen eines „Betrieblichen Personalwesens“ | 5 |
| 1.3.1 Die sozialreformerischen Bestrebungen | 5 |
| 1.3.2 Die Arbeiterbewegung | 6 |
| 1.3.3 Die sozialliberalen und betriebskonstitutionellen Leitbilder der Unternehmer | 8 |
| 1.3.4 Die staatliche Sozialpolitik bis 1933 | 10 |
| 1.3.5 Die Wissenschaftliche Betriebsführung | 12 |
| 1.3.6 Die Human-Relation-Bewegung | 14 |
| 1.4 Bedingungen des Personalwesens zwischen 1933 und 1945 | 16 |
| 1.5 Die Neuordnung Deutschlands | 17 |
| 2 Der gegenwärtige Stand der Entwicklung des betrieblichen Personalwesens in der Bundesrepublik Deutschland | 18 |
| 2.1 Das Entstehen einer gleichberechtigten Managementfunktion | 18 |
| 2.2 Gründe für die zugenommene Bedeutung des Personalwesens | 20 |
| 2.2.1 Überblick | 20 |
| 2.2.2 Änderung der Arbeitsmarktlage | 20 |
| 2.2.3 Erhöhungen der Aufwendungen für das Personal | 23 |
| 2.2.4 Stärkung der wirtschaftlichen und rechtlichen Stellung der Mitarbeiter | 25 |
| 2.2.5 Zunehmende Ansprüche der Mitarbeiter an Arbeitsplatz, Beruf und Freizeit | 27 |
| 2.2.6 Veränderung der Belegschaftsstruktur durch veränderte Berufsqualifikationen und Arbeitsmethoden und Notwendigkeit zur verstärkten betrieblichen Aus- und Fortbildung | 30 |
| 2.2.7 Zunehmende Betriebsgrößen und Arbeitsintensivierung | 35 |
| 2.2.8 Veränderte Führungsanforderungen und Managementphilosophien | 38 |
| 2.2.9 Neue arbeits- und sozialwissenschaftliche Erkenntnisse | 38 |
| 2.2.10 Die Interdependenz aller Funktionsbereiche bei unternehmerischen Entscheidungen | 40 |
| 3 Rahmenbedingungen eines zeitgemäßen Personalwesens | 41 |
| 3.1 Voraussetzungen | 41 |

| | Seite |
|--|-----------|
| 3.2 Das personalpolitische Ziel- und Instrumentensystem | 41 |
| 3.3 Die Organisation des Personalwesens | 46 |
| 3.3.1 Die Bedeutung der Organisationsstruktur | 46 |
| 3.3.2 Die Eingliederung des Personalwesens in die Betriebshierarchie | 46 |
| 3.3.3 Gliederungsformen des Personalwesens | 47 |
| a) Funktionale Organisationsformen | 48 |
| b) Divisionale Organisationsformen | 50 |
| 3.3.4 Personelle und materielle Ausstattung des Personalwesens | 54 |
| 4 Konsequenzen für die Zukunft | 55 |
| | |
| B Fritz Bisani | |
| Aufgabenstruktur und Aufgabengliederung eines zeitgemäßen Personalwesens | 57 |
| 1 Der ungeklärte Aufgabenbereich des Personalwesens | 57 |
| 2 Ansatz zu einer Systematisierung von Art und Umfang personalwirtschaftlicher Aufgaben | 60 |
| 2.1 Ausgangspunkte für die Aufgabengliederung der Personalabteilung | 60 |
| 2.2 Umfang der Zuständigkeiten im Rahmen der einzelnen personalwirtschaftlichen Aufgaben | 61 |
| 2.2.1 Die geeignete Kompetenzverteilung | 61 |
| 2.2.2 Personalwirtschaftliche Kernaufgaben | 61 |
| 2.2.3 Konsultationsaufgaben | 61 |
| 2.2.4 Richtlinienaufgaben | 61 |
| 2.2.5 Dienstleistungsaufgaben | 61 |
| 2.3 Darstellung der personalwirtschaftlichen Einzelaufgaben | 61 |
| 2.4 Personalwirtschaftliche Problembereiche | 61 |
| 3 Der Weg zu einem leistungsfähigen Personalwesen | 61 |
| 4 Neue Anforderungen an den Personalleiter | 71 |
| | |
| C Wolfgang Wagener | |
| Personalpolitik unter dem Einfluß des Arbeitsrechts | 71 |
| 1 Personalpolitik und Arbeitsrecht | 71 |
| 1.1 Ausgangssituation | 71 |
| 1.2 Thematische Aufgabenstellung | 71 |
| 1.3 Problematik | 71 |
| 2 Die Wandlung des Mitarbeiters | 71 |
| 2.1 Arbeit und Arbeitsvertrag im vorigen und in diesem Jahrhundert | 71 |
| 2.2 Der Mitarbeiter und der Arbeitnehmer jetzt – Prognose | 71 |
| 3 Personalpolitik und Betriebsverfassung | 71 |
| 3.1 Personalpolitik und Betriebsverfassung bis 1971 | 71 |
| 3.2 Personalpolitische Realität und Betriebsverfassung in Gegenwart und Zukunft | 71 |
| 4 Personalpolitik und Tarifautonomie | 71 |

| | | |
|-----|---|----|
| 4.1 | Personalpolitik und Tarifautonomie früher | 83 |
| 4.2 | Personalpolitik und Tarifautonomie heute und morgen | 85 |
| 5 | Zusammenfassende Wertung des Einflusses des Arbeitsrechts auf die Personalpolitik | 86 |

D Fritz Bisani

| | | |
|--|--|-----------|
| Entwicklung und Stand der Personalwirtschaftslehre als wissenschaftliche Disziplin an deutschen Hochschulen | | 87 |
| 1 | Die Entwicklung des Personalwesens als wissenschaftliche Disziplin | 87 |
| 1.1 | Behandlung personalwirtschaftlicher Probleme in den Arbeits- und Ingenieurwissenschaften | 87 |
| 1.2 | Vernachlässigung des Personalbereichs in der Betriebswirtschaftslehre | 88 |
| 1.3 | Entwicklung an den deutschen Hochschulen | 93 |
| 1.4 | Notwendigkeit einer Standortbestimmung des Faches Personalwesen als wissenschaftliche Disziplin | 95 |
| 2 | Veröffentlichungen zum Personalwesen | 97 |
| 2.1 | Literatur bis zum Jahre 1972 | 97 |
| 2.2 | Erste strukturierende Ansätze der Personalwirtschaftslehre | 98 |
| 2.3 | Empirische Untersuchungen zum Personalwesen | 98 |
| 2.4 | Zusammenfassende Darstellungen zum Personalwesen seit 1973 | 99 |
| 3 | Kritische Würdigung der lehrbuchartigen Gesamtdarstellungen | 101 |
| 3.1 | Ausgangssituation | 101 |
| 3.2 | Begriffliches Instrumentarium | 103 |
| 3.3 | Anspruch von Wertorientierung und Interessenberücksichtigung | 104 |
| 3.4 | Theoretischer Anspruch | 106 |
| 4 | Plädoyer für eine berufsfeldorientierte pragmatische Ausrichtung einer Personalwirtschaftslehre | 109 |
| 4.1 | Ausgangssituation | 109 |
| 4.2 | Entwicklung eines einheitlichen Begriffsinstrumentariums und Abgrenzung des Objektbereiches | 111 |
| 4.3 | Wissenschaftlicher Standort der Personalwirtschaftslehre und ihre Abgrenzung zu den Nachbardisziplinen | 112 |
| 4.4 | Wissenschaftsziel, Praxisbezug und Werturteilsstreit | 112 |
| 4.5 | Grundlagen einer berufsfeldorientierten pragmatischen Personalwirtschaftslehre | 113 |

Kapitel II

Personalwesen als Personalführungsaufgabe

A Hans Friedrichs

| | | |
|---|--|------------|
| Die Bedeutung der Personalführung als untrennbarer Bestandteil der Unternehmensführung | | 119 |
| 1 | Anforderungen an die Unternehmensführung | 119 |

| | Seite |
|--|------------|
| 1.1 Die komplexen Aufgaben der Unternehmensführung | 119 |
| 1.2 Die personelle Funktion der Unternehmensführung | 120 |
| 1.3 Die Personalführung und ihre Funktionen zum Ausgleich der Interessen | 121 |
| 2 Inhalte der betrieblichen Personalführung | 122 |
| 2.1 Der Wandel der Führungsfunktion | 122 |
| 2.2 Die Personalführung der Führungskräfte | 123 |
| 2.3 Die Personalführung des Personalwesens | 123 |
| 3 Die Integration der Personalführung in die Unternehmensführung | 124 |
| B Wolfgang Hofsommer | |
| Führungsstilforschung und praktische Mitarbeiterführung als Kommunikationsaufgabe am Arbeitsplatz | 127 |
| 1 Krise und gegenwärtiger Stand der Führungsforschung | 127 |
| 2 Führungsstile als Instrumente der Mitarbeiterführung | 129 |
| 3 Führung als tägliche Kommunikationsaufgabe und ihre Voraussetzungen | 130 |
| 3.1 Der Alltag einer Führungskraft | 130 |
| 3.2 Analyse des Führungskräftealltags | 132 |
| 3.2.1 Soziale Wahrnehmung und Verhaltenssteuerung | 132 |
| 3.2.2 Zuhören/Verstehen und Mitteilen/Ausdrücken | 136 |
| 3.2.3 Erlebnisfähigkeit und Erlebnisverarbeitung | 140 |
| 3.2.4 Seelische Belastungsfähigkeit und Konfliktbewältigung | 142 |
| 3.2.5 Psychologisches Basiswissen | 143 |
| 4 Schlussfolgerungen – Perspektiven | 145 |
| 4.1 Kommunikatives Basisverhalten | 145 |
| 4.2 Erfahrungsbezogenes Training | 145 |
| 4.3 Das Individuum als Ausgangspunkt | 146 |
| 4.4 Verantwortung der Institutionsleitung | 146 |
| 4.5 Gruppendynamik und Organisationsentwicklung | 146 |
| 4.6 Psychologische Kosten-Nutzen-Rechnung | 147 |
| 5 Zusammenfassung | 147 |
| C Martin Boerger | |
| Mitarbeiterbeurteilungssysteme als Instrumente der Organisationsführung – Modelle, Anforderungen, Voraussetzungen | 147 |
| 1 Themenstellung | 147 |
| 2 Funktionsziele von Mitarbeiterbeurteilungssystemen | 147 |
| 3 Modelle von Mitarbeiterbeurteilungssystemen | 15 |
| 4 Funktionsvoraussetzungen von Mitarbeiterbeurteilungssystemen als Instrumente zur Organisationsführung | 15 |
| 4.1 Methodische Voraussetzungen | 15 |
| 4.2 Instrumentelle Voraussetzungen | 15 |
| 4.3 Funktionelle Voraussetzungen | 15 |

| | Seite |
|--|-------|
| 4.4 Personelle Voraussetzungen | 155 |
| 4.5 Führungspolitische und -philosophische Voraussetzungen | 156 |
| 5 Ergebnisthesen | 157 |

D Norbert Thom

| | |
|---|------------|
| Das Betriebliche Vorschlagswesen als Führungsinstrument | 161 |
| 1 Entwicklung und Abgrenzung des Betrieblichen Vorschlagswesens | 161 |
| 2 BVW-Ziele und Maßstäbe zur Messung der BVW-Effizienz | 162 |
| 3 Vorschlagshemmnisse – Barrieren im BVW | 165 |
| 4 Das BVW als Managementaufgabe | 165 |
| 4.1 Einordnung in das betriebliche Ziel- und Strategiesystem | 166 |
| 4.2 Werbung für das BVW | 166 |
| 4.3 Anreizsystem für BVW-Teilnehmer | 167 |
| 4.3.1 Das materielle Anreizsystem | 167 |
| 4.3.2 Das immaterielle Anreizsystem | 169 |
| 4.4 Organisation des BVW | 171 |
| 4.4.1 Die BVW-Ablauforganisation | 171 |
| 4.4.2 Die BVW-Aufbauorganisation | 173 |
| 4.4.3 Formale und informale Gruppen im BVW | 176 |
| 5 Zur weiteren Entwicklung des Vorschlagswesens | 177 |

Kapitel III

Personalpolitische Schwerpunktaufgaben eines zeitgemäßen Personalwesens

A Informationswirtschaft

a) Reinhard Fey

| | |
|---|------------|
| Informationswirtschaft – ein personalpolitisches Instrument von wachsender Bedeutung | 181 |
| 1 Notwendigkeit einer kritischen Bestandsaufnahme | 181 |
| 2 Systematisierung nach Informationsgegenständen | 182 |
| 2.1 Unternehmensinformationen | 182 |
| 2.2 Arbeitsplatzinformationen | 183 |
| 2.3 Mitarbeiterinformationen | 184 |
| 2.4 Aufwandsinformationen und Kennzahlen | 185 |
| 3 Probleme der Informationsverknüpfung und der Wahrung des Kontextes | 186 |
| 4 Festlegung der Standardinformationen | 187 |
| 5 Festlegung der Informationskanäle | 188 |
| 6 Einsatz dialogfähiger Informationsverfahren | 189 |
| 7 Einsatz von Personal-Informationssystemen | 190 |

b) Lothar J. Seiwert

| | |
|---|------------|
| Personalforschung als Informationsinstrument des Personalmanagement | 193 |
| 1 Personalforschung – Basis und Notwendigkeit für heutiges Personalmanagement | 193 |
| 1.1 Begriff und Formen der Personalforschung | 193 |
| 1.2 Stand und Entwicklung der Personalforschung | 194 |
| 1.3 Aufgaben und Ziele der Personalforschung | 195 |
| 1.4 Personalforschung als integraler Bestandteil des Personalmanagement | 198 |
| 2 Methoden und Instrumente der Personalforschung | 200 |
| 2.1 Überblick | 200 |
| 2.2 Befragung | 203 |
| 2.2.1 Mitarbeiterbefragung | 204 |
| 2.2.2 Personalinterview | 210 |
| 2.2.3 Betriebsuntersuchung | 212 |
| 2.3 Beobachtung | 212 |
| 2.3.1 Assessment Center | 214 |
| 2.3.2 Personalbeurteilung | 216 |
| 2.3.3 Arbeitsbewertung | 217 |
| 2.4 Tests | 220 |
| 2.4.1 Personalauswahl | 221 |
| 2.4.2 Personalwerbung | 223 |
| 2.5 Dokumenten- und Inhaltsanalyse | 223 |
| 2.5.1 Personalstatistik | 223 |
| 2.5.2 Fehlzeiten- und Fluktuationsanalysen | 224 |
| 2.5.3 Vorschlagswesen | 225 |
| 2.5.4 Personalinformationssysteme | 226 |
| 2.6 Experiment | 227 |
| 2.6.1 Hawthorne-Experimente | 228 |
| 2.6.2 Feldexperimente mit selbststeuernden Gruppen | 229 |
| 2.6.3 Lohnexperiment | 229 |
| 2.7 Gruppendiskussion | 229 |
| 2.7.1 Qualitätszirkel | 230 |
| 2.7.2 Lernstatt | 231 |
| 2.8 Spezielle Forschungsmethoden | 231 |
| 2.8.1 Soziometrie | 231 |
| 2.8.2 Aktionsforschung (Organisationsentwicklung) | 232 |
| 2.9 Sekundäranalyse (externer Daten) | 235 |
| 2.9.1 Arbeitsmarktforschung | 236 |
| 2.9.2 Berufsforschung | 236 |
| 2.9.3 Mobilitätsforschung | 237 |
| 3 Einsatz und Durchführung der Personalforschung | 237 |
| 3.1 Personalforschung durch Unternehmen | 237 |
| 3.2 Personalforschung durch externe Interessengruppen | 239 |

| | Seite |
|---|------------|
| 4 Zusammenfassung – Modell der Personalforschung | 241 |
| 5 Schlußbemerkungen | 241 |
| B Personalplanung | |
| a) Fritz-Jürgen Kador | |
| Die Notwendigkeit verstärkter Planung im Personalbereich | 245 |
| 1 Ziele und Aufgaben | 245 |
| 2 Teilbereiche der Personalplanung | 246 |
| 2.1 Bedarf | 246 |
| 2.2 Beschaffung bzw. Abbau | 248 |
| 2.3 Einsatz | 248 |
| 2.4 Entwicklung | 248 |
| 2.5 Kosten | 249 |
| 3 Verbreitung in der betrieblichen Praxis | 249 |
| 4 Voraussetzungen für die Einführung | 250 |
| 4.1 Unternehmensleitung muß Planung wollen | 251 |
| 4.2 Funktionsfähiges Personalressort | 251 |
| 4.3 Mindest-Datengerüst | 252 |
| 4.4 Entscheidung über Schwerpunkte | 253 |
| 5 Rechte des Betriebsrates | 255 |
| b) Martin Posth | |
| Personalplanung als Hilfsmittel zur Bewältigung von Personalanpassungen bei Rationalisierungen und strukturellen Veränderungen | 257 |
| 1 Die veränderten Rahmenbedingungen | 257 |
| 2 Klärung der Begriffe | 257 |
| 3 Planungsprämissen | 259 |
| 4 Personalplanung bei akuter Personalfreisetzung | 260 |
| 5 Verzahnung von Investitions- und Personalplanung | 265 |
| 6 Personalpolitische Bewertung | 267 |
| C Entgeltpolitik | |
| Hubertus Francke | |
| Aktuelle Fragen einer unternehmerischen Entgeltpolitik | 269 |
| 1 Definition und Abgrenzung | 269 |
| 1.1 Definitionen | 269 |
| 1.2 Abgrenzung | 270 |
| 2 Ziele unternehmerischer Entgeltpolitik | 271 |
| 2.1 Motivation | 271 |

| | Seite |
|--|-------|
| 2.2 Entgeltgerechtigkeit | 273 |
| 3 Elemente der Entgeltpolitik | 276 |
| 3.1 Arbeitsbewertung | 278 |
| 3.2 Leistungsbeurteilung | 281 |
| 4 Modelle und Formen des Entgelts | 285 |
| 4.1 Systemtypen des Entgelts | 285 |
| 4.1.1 Lohnsysteme | 285 |
| 4.1.2 Gehaltssysteme | 288 |
| 4.1.3 Entgeltsysteme | 289 |
| 4.2 Mängel an bestehenden Entgeltsystemen | 290 |
| 5 Aktuelle Probleme unternehmerischer Entgeltpolitik in den verschiedenen Regelungsebenen | 292 |
| 5.1 Probleme auf den Ebenen des Gesetzgebers und der Tarifvertragsparteien | 292 |
| 5.2 Probleme der betriebsverfassungsrechtlichen Praxis | 292 |
| 6 Entwicklung und Ausblick für eine unternehmerische Entgeltpolitik | 293 |

D Aus-, Weiterbildung, Personalentwicklung

Dieter Jaehrling

| | |
|--|------------|
| a) Anforderungen an eine zukunftsorientierte betriebliche Aus-, Weiterbildung und Personalentwicklung | 295 |
| 1 Bestandsaufnahme | 295 |
| 2 Betriebliche Bildungspolitik | 296 |
| 3 Personalentwicklung | 297 |
| 4 Berufsausbildung | 299 |
| 5 Weiterbildung | 301 |
| 6 Ausblick | 305 |

Wolfgang Bahlmann

| | |
|---|------------|
| b) Systematische Personalentwicklung. Eine herausfordernde Aufgabe für Führungskräfte und Spezialisten | 307 |
| 1 Grundgedanken einer systematischen Personalentwicklung | 307 |
| 1.1 Vorbemerkung | 307 |
| 1.2 Aufgaben und Möglichkeiten der Personalentwicklung | 307 |
| 2 Begriff und Zielsetzung der Personalentwicklung | 308 |
| 3 Einführung und Organisation | 309 |
| 4 Voraussetzungen und Aufgabenstellung | 310 |
| 5 Bedarfsanalyse: Indikatoren und Informationsquellen | 311 |
| 5.1 Quantitative und qualitative Informationsquellen | 311 |
| 5.2 Leistungsbeurteilung und Anforderungsprofil | 313 |
| 5.3 Beratungs- und Fördergespräche | 314 |

| | Seite |
|--|-------|
| 5.4 Assessment-Center | 316 |
| 5.5 Aufbereitung des Datenmaterials | 320 |
| 6 Maßnahmen | 321 |
| 6.1 Individuelle Entwicklungspläne | 322 |
| 6.2 Nachfolgepläne | 324 |
| 6.3 Weiterbildungsmaßnahmen und deren Erfolgskontrolle | 325 |
| 7 Besetzung vom Arbeitsmarkt oder Personalentwicklung als langfristige Personalplanungsalternative | 328 |

E Arbeitsgestaltung/Arbeitssicherheit

Rüdiger Röbbke

| | |
|---|------------|
| a) Ziele und Aufgaben der Arbeitsgestaltung und ihr Beitrag zur Humanisierung der Arbeit | 331 |
| 1 Soziale Bedeutung und rechtlicher Hintergrund menschengerechter Arbeitsgestaltung | 331 |
| 2 Begriffe | 332 |
| 2.1 Arbeitsgestaltung | 332 |
| 2.2 Humanisierung der Arbeit | 332 |
| 2.3 Belastung und Beanspruchung | 333 |
| 3 Ziele, Maßstäbe und Rahmen menschengerechter Arbeitsgestaltung | 334 |
| 3.1 Ziele und Kriterien | 334 |
| 3.2 Rahmen und Grenzen | 335 |
| 4 Möglichkeiten der Humanisierung der Arbeit durch Umsetzung ergonomischer Erkenntnisse | 336 |
| 4.1 Vorbemerkungen | 336 |
| 4.2 Gestaltung von Arbeitsmitteln | 337 |
| 4.2.1 Definition und Ausgangspunkt | 337 |
| 4.2.2 Arbeitshöhen | 337 |
| 4.2.3 Körperunterstützungen | 339 |
| 4.2.4 Wirkräume | 339 |
| 4.2.5 Anzeigen, Stellteile und Steuerstände | 339 |
| 4.3 Gestaltung der Arbeitsumgebung | 342 |
| 4.3.1 Klima | 342 |
| 4.3.2 Schall und mechanische Schwingungen | 342 |
| 4.3.3 Beleuchtung | 343 |
| 4.3.4 Luftfremdstoffe | 343 |
| 4.3.5 Sonstige Umgebungsbedingungen am Arbeitsplatz | 343 |
| 4.4 Arbeitszeitgestaltung | 344 |
| 4.5 Arbeitssicherheit und Rehabilitation | 345 |
| 4.6 Ergonomische Produktgestaltung | 347 |
| 4.7 Arbeitsablaufgestaltung | 348 |
| 4.8 Arbeitsstrukturierung | 348 |

| | Seite | |
|---|--|-----|
| 5 | Beteiligungsrechte des Betriebsrates bei der menschengerechten Gestaltung der Arbeit | 351 |
| 6 | Schlußbemerkungen | 352 |

Dieter Kronauer / Wilfried Nau / Josef Opheys

| | | |
|-----------|--|------------|
| b) | Rechtliche Grundlagen, Ziele und Methoden betrieblicher Arbeitssicherheit | 355 |
| 1 | Verantwortung und Aufgaben der Unternehmer | 355 |
| 2 | Ziele betrieblicher Arbeitssicherheit | 357 |
| 3 | Methoden betrieblicher Arbeitssicherheit | 357 |
| 3.1 | Die Arbeit nach Sicherheitsprogrammen | 357 |
| 3.2 | Arbeitsschritte im Sicherheitsprogramm | 358 |
| | 3.2.1 Gefährdungsermittlung | 358 |
| | 3.2.2 Schutzzielableitung | 359 |
| | 3.2.3 Maßnahmenfestlegung | 360 |
| | 3.2.4 Durchführungs-, Maßnahmen- und Wirkungskontrollen | 360 |
| 3.3 | Arbeitsprogramme | 362 |
| 4 | Organisation der Arbeitssicherheit | 364 |

F Sozialpolitik

H.-Helmut Heymann

| | | |
|-----------|---|------------|
| a) | Grundsätze und Ziele einer aktuellen betrieblichen Sozialpolitik | 367 |
| 1 | Begriffe, Ziele und Grundsätze der betrieblichen Sozialpolitik | 367 |
| 2 | Das Ordnungs- und Strukturproblem der betrieblichen Sozialpolitik | 369 |
| 3 | Ansätze einer modernen betrieblichen Sozialpolitik | 370 |
| 4 | Die betriebliche Sozialpolitik im gesellschaftlichen Wandel | 370 |
| 5 | Funktionale und personale betriebliche Sozialpolitik | 372 |
| 6 | Sozialbilanzen als zeitgemäße Instrumente der Sozialberichterstattung | 374 |
| 6.1 | Sozialbericht | 374 |
| 6.2 | Wertschöpfungsrechnung | 376 |
| 6.3 | Sozialrechnung | 377 |
| 7 | Zusammenfassung und Ausblick | 379 |

Kurt Haberkorn

| | | |
|-----------|---|------------|
| b) | Instrumente und Aufgaben des betrieblichen Sozialwesens | 381 |
| 1 | Aufgaben und Zielsetzung | 381 |
| 2 | Begriff der freiwilligen Sozialleistungen | 381 |
| 3 | Gründe für die Gewährung von freiwilligen Sozialleistungen | 382 |
| 4 | Statistiken, Belegschaftsbefragungen und Experteninterviews als Hilfsmittel der Sozialpolitik | 383 |

| | Seite |
|---|------------|
| 4.1 Personalstatistiken | 383 |
| 4.2 Lohn- und Gehaltsstatistiken | 384 |
| 4.3 Belegschaftsbefragungen und Experteninterviews | 385 |
| 5 Katalog gewährter Sozialleistungen | 386 |
| 6 Überprüfung der betrieblichen Sozialpolitik | 388 |
| 7 Umstrukturierungen der betrieblichen Sozialleistungen | 389 |
| 8 Folgerungen für die betriebliche Sozialpolitik – überholte und aktuelle Sozialleistungen – | 391 |
| 9 Zusammenfassung | 392 |
| Angaben zu den Autoren | 395 |
| Literaturverzeichnis | 403 |