

Personalwesen als Managementaufgabe

Handbuch für die Personalpraxis

herausgegeben von

Ulrich Spie

1983

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

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

	Seite
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