

Personalführung

Herausgegeben von

Professor Dr. August Marx

Band III

Motivation und Stimulans
menschlicher Arbeitsergiebigkeit



Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler · Wiesbaden

Inhaltsverzeichnis

Professor Dr. August Marx	Seite
Partizipativer Führungsstil und Arbeitsverhalten	17
I. Einleitung	17
II. Der Führungsstil als Strategie der Verhaltenslenkung	18
1. Der Führungsstil im Rahmen der Determinanten des Arbeitsverhaltens	18
2. Typisierung der Führungsstile nach der Mitwirkung am Entscheidungsprozeß	19
3. Typisierung der potentiellen Verhaltensmuster	22
III. Der partizipative Führungsstil in seiner Wirkung als innere Belohnung des Mitarbeiters	23
1. Bedürfnisbefriedigung als Ziel des Arbeitsverhaltens	23
2. Partizipation und Bedürfnisse des Mitarbeiters	24
3. Der partizipative Führungsstil als Bindeglied zwischen individuellen Bedürfnissen und Organisationszielen	26
IV. Implikationen der Befriedigung nichtökonomischer Bedürfnisse für das Arbeitsverhalten	27
V. Effizienzgrenzen des partizipativen Führungsstils	29

Professor Dr. Karl Heinz Seifert

Der Einfluß der Privatsphäre auf das Arbeitsverhalten und die Arbeitsproduktivität im Betrieb	35
I. Einführung	35
II. Die Funktion der Wiederherstellung der Leistungsfähigkeit	38
III. Die Funktion der psychischen Entspannung und Harmonisierung	41

	Seite
IV. Die Funktion der Kompensation	44
V. Schluß	48
Arnulf Geißler	
Gewinnbeteiligung als Leistungsanreiz	53
I. Vorbemerkungen	53
II. Gewinnbeteiligung als ein Faktor demokratischer Unternehmens- und Betriebsverhältnisse	54
III. Das „Ahrensburger Modell“ als Beispiel für demokratische Struk- turen im Bereich der Wirtschaft	57
1. Motivation des Initiators des „Ahrensburger Modells“ — Carl Backhaus und die Entwicklung des Versuches, demokra- tische Betriebsstrukturen zu verwirklichen	57
2. Praktische Verwirklichung des „Ahrensburger Modells“ in der Metallwarenfabrik Joh. Friedrich Behrens, Ahrensburg	58
3. Die Funktionsweise des „Ahrensburger Modells“	60
a) Mitbestimmung und Mitverantwortung	62
(1) Die Gesellschafterversammlung	62
(2) Der Beirat	66
(3) Die Geschäftsleitung	68
(4) Der Schlichtungsausschuß	71
b) Gewinnbeteiligung und Kapitaleignerschaft	71
IV. Bildungsarbeit	76
V. Carl-Backhaus-Stiftung	77
VI. Motivationen menschlicher Arbeitsergiebigkeit	79
Dr. Oskar Roscher	
Erfahrungen mit einer pauschalierten Entlohnung	81
I. Warum pauschalierte Entlohnung?	81
II. Erfahrungen bei der Durchführung der Lohnpauschalierung	83
1. Vorbereitungen	83

	Seite
a) Allgemeine Überlegungen	83
b) Mitwirkung des Betriebsrates	84
c) Steuerrechtliche Schwierigkeiten	85
d) Innerbetriebliche lohntechnische Voraussetzungen	85
2. Einführung des Pauschallohnes im Betrieb	86
a) Aufbau des Pauschallohnes	86
b) Verminderung der Monatspauschale und Zuzahlungen	88
c) Akkorde und Prämien	88
d) Erfassung der Lohnberechnungsunterlagen	89
e) Einführung des Pauschallohnes im Werk	90
(1) Errechnung der Einzelpauschalen	90
(2) Versuchsweise Einführung in einigen ausgewählten Betrieben	90
(3) Änderungen auf Grund der Erfahrungen des Versuchs	91
(4) Einführung des Pauschallohnes im ganzen Werk	92
III. Betriebliche Erfahrungen nach der Einführung des Pauschallohnes	92
a) Pünktlichkeit am Arbeitsplatz	92
b) Leistungsänderungen	93
c) Krankenstand	93
d) Verwaltungsvereinfachung	94
c) Bessere Verdienstvorstellungen bei den Vorgesetzten	94
IV. Zusammenfassung	94

Dr. Karl-Martin Dreger

Die Ausbildung höherer Führungskräfte 97

I. Einleitung	97
II. Die Bedeutung der Ausbildung höherer Führungskräfte	99
III. Ausbildungsziele bei höheren Führungskräften	101

	Seite
IV. Übersicht über die Arten und Methoden der Führungsausbildung	102
1. Arten	102
2. Methoden	104
V. Die wichtigsten Maßnahmen zur Ausbildung höherer Führungskräfte	105
1. Betriebsinterne Ausbildung	105
a) Ausbildung am Arbeitsplatz (Training on the job)	105
(1) Job rotation	105
(2) Assistenten- und Stellvertreterstellen	106
(3) Sonderaufgaben (Project Management)	107
b) Ausbildung außerhalb des Arbeitsplatzes	107
2. Betriebsexterne Ausbildung	108
a) Das Angebot in Deutschland	108
b) Management-Fortbildungskurse in Europa	110
VI. Ausbildungskosten und Ausbildungserfolg	110
1. Ermittlung der Ausbildungskosten	110
2. Ermittlung des Ausbildungserfolgs	111
VII. Ausbildungsplanung im Rahmen der Personalplanung	112

Professor Dipl.-Ing. Eberhard Schmidt

Anforderungen an die Ausbildungssysteme aus der Sicht der Unternehmensleitung	113
I. Probleme des betrieblichen Führungsnachwuchses	113
II. Innerbetriebliche Aus- und-Fortbildungssysteme	117
III. Unternehmerische Zielsetzungen für die wichtigsten Stufen der öffentlichen Ausbildungssysteme	122

Dipl.-Volkswirt Christel Kaemmerer	Seite
Variable Arbeitszeit und Gleitzeit	127
I. Der moderne Betrieb und herkömmliche Arbeitszeitregelungen	127
II. Der Mangel an Arbeitskräften verlangt neue Wege	129
III. Gleitzeit und variable Arbeitszeit	130
1. Gleitzeit	130
2. Variable Arbeitszeit	131
IV. Die betrieblichen Voraussetzungen für die Einführung der variablen Arbeitszeit	132
V. Vor- und Nachteile der Gleitzeit im Vergleich zur variablen Arbeitszeit	133
VI. Variable Arbeitszeit auch in der Fertigung	136
VII. Zur Einführung der variablen Arbeitszeit	137
VIII. Hat die variable Arbeitszeit eine Bedeutung für die Zukunft?	138
 Franz Böhm	
Erfahrungen mit einem Trainee-System	141
I. Einleitung	141
II. Das Auswahlsystem	142
III. Das Rekrutierungsfeld	143
IV. Ziele und Zielkonflikte in der Trainee-Ausbildung	144
V. Das Ausbildungsprogramm	145
VI. Das Verhältnis von Information und Mitarbeit	148
VII. Die Beurteilung der Trainees	150
VIII. Der Auslandsaufenthalt	151
IX. Trainee und qualifizierte Direkteinstellungen	152
X. Schluß	153

Dipl.-Volkswirt Hans Pornschlegel	Seite
Die gewerkschaftliche Aus- und Fortbildung in Fragen der Lohnermittlung und des Arbeitsstudiums	155
I. Einleitung	155
II. Die Notwendigkeit der gewerkschaftlichen Ausbildung	156
III. Die Lehrgangstypen	161
IV. Die Optimierung von Lehrmitteln und Lehrmethoden	162
V. Der Einsatz neuerer Lehrmittel und Lehrmethoden	163
VI. Schluß	167
Dr. Hanns E. Schreiber	
Personalpolitische Überlegungen bei der Einführung einer betrieblichen Divisionalisierung	169
I. Gründe und Zielsetzungen betrieblicher Divisionalisierung	169
1. „Divisionalisierung“ am Beispiel des Hauses Siemens	170
2. Folgerungen für den Personalbereich	171
II. Delegation der Personalverantwortung im Rahmen allgemein geltender Grundsätze	172
1. Allgemeines	172
2. Aufbau einer unternehmenseinheitlichen Rangordnung als Grundlage für die Gestaltung der Vertragsbedingungen der Führungskräfte	173
III. Sicherstellung des Austauschs von Führungskräften innerhalb des Unternehmens	176
1. Allgemeines	176
2. Systematische Ermittlung des Nachwuchspotentials und des Bedarfs	177
3. Aufbau einer schlagkräftigen Personalorganisation	178

	Seite
Dr. Ulrich Mertz	
Personalpolitische Probleme einer räumlichen Dezentralisierung	181
I. Einleitung	181
II. Gründe und Erscheinungsformen der Dezentralisierung	182
III. Aufgaben des Personalwesens	183
IV. Betriebsverfassungsrechtliche Fragen	185
V. Gleichheit und Differenzierung der materiellen Arbeitsbedingungen	186
VI. Organisation der Personalfunktionen	190
VII. Schluß	194
 Dr. Heinrich Kunz	
Führungseffizienz und Führungsstil	195
I. Begriff und Ziel der Führung	195
II. Der Führungsstil	197
III. Motivation als Führungsziel	199
IV. Führungsstil und Motivation	202
1. Übereinstimmung zwischen Anforderungen und Eignung	203
2. Selbständigkeit und Verantwortung	204
3. Mitwirkung beim Entscheidungsprozeß	204
4. Klare Ziele und Leistungsmaßstäbe	206
5. Information	207
6. Anerkennung und korrigierende Einwirkungen	207
7. Beziehungen zum Vorgesetzten	208
8. Andere Faktoren	209
V. Schluß	211
 Stichwortverzeichnis	213