

<b>(1) Wissenschaftliche und praktische Bedeutung von Personal und Arbeit</b>	<b>3</b>
1. Erscheinungsformen der Arbeit	3
1.1 Historischer Wandel des Arbeitsverständnisses und der Arbeitsbedingungen	3
1.2 Veränderungen der sektoralen Beschäftigungsstruktur	4
2. Entwicklung des Personalwesens in der Praxis und als wissenschaftliche Disziplin	4
2.1 Bedeutungszuwachs des Personals in Unternehmen: Von der Personalverwaltung zum modernen Personalwesen	4
2.2 Ausformung betriebswirtschaftlich relevanter Theorieansätze zu Personal und Arbeit	5
2.2.1 Ansätze der Managementlehre	5
2.2.1.1 Scientific Management	5
2.2.1.2 Human-Relations-Bewegung	6
2.2.2 Ansätze der deutschsprachigen Betriebswirtschaftslehre	6
2.2.2.1 Produktionsfaktoransatz von Gutenberg	6
2.2.2.2 Entscheidungsorientierter Ansatz (Heinen)	6
2.2.2.3 Systemorientierter Ansatz (Ulrich)	6
<b>(2) Funktionen und Zielgrößen moderner Personalarbeit in Unternehmen</b>	<b>7</b>
1. Aufgabenspektrum des Personalwesens	7
2. Arbeitskosten und -leistung als ökonomische Basisgrößen des Personalwesens	7
2.1 Arbeitsproduktivität und -kosten in der deutschen Wirtschaft	7
2.2 Ansätze zur ökonomischen Gestaltung betrieblicher Arbeit	8
2.2.1 Ökonomische Analyse der menschlichen Arbeitsleistung	8
2.2.2 Quantitative Instrumente zur Erhöhung der menschlichen Arbeitsleistung	8
2.2.3.1 Motivationstheoretische Grundlagen	9
2.2.3.2 Überblick über praxisrelevante Personalführungsmodelle	10
<b>(3) Organisation des Personalwesens als betriebswirtschaftliche Teilfunktion</b>	<b>13</b>
1. Allgemeine organisationstheoretische Grundlagen	13
1.1 Struktur- und Ablaufgestaltung als Kernaufgaben der Organisation	13
1.2 Idealmodelle der Organisationsstruktur	13
2. Hierarchische Einordnung des Personalbereichs in das Gesamtunternehmen	14
3. Innenstrukturierung von Personalabteilungen	14
<b>(4) Rechtliche Rahmenbedingungen d. Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Beziehungen</b>	<b>15</b>
1. Arbeitsvertrag als zentrales Element des Individualarbeitsrechts	15
2. Kollektivarbeitsrecht	15
2.1 Tarifvertragsrecht	15
2.1.1 Grundprinzipien des tarifvertraglichen Systems in Deutschland	15
2.1.2 Arbeitgeberverbände als Träger von Tarifverhandlungen und Arbeitskampfmaßnahmen	16
2.1.3 Typen und Inhalte von Tarifverträgen	18

2.1.4 Zulässigkeit und Formen von Streiks und Aussperrung	18
<b>2.2 Betriebsverfassungsrecht (BetrVG 72)</b>	<b>19</b>
2.2.1 Mitwirkung einzelner Arbeitnehmer	19
2.2.2 Interessenvertretung durch den Betriebsrat	19
2.2.3 Wirtschaftsausschuß u. Betriebsversammlung als weitere Organe der betrieblichen Mitbestimmung	20
<b>2.3 Sprecherausschußrecht (SprAuG 88)</b>	<b>20</b>
2.3.1 Mitwirkung einzelner leitender Angestellter	21
2.3.2 Mitwirkung durch den Sprecherausschuß	21
<b>2.4 Unternehmensverfassungsrecht</b>	<b>21</b>
2.4.1 Kapitalgesellschaftliche Organe als Bezugsgrößen der Mitbestimmung auf Unternehmensebene	21
2.4.2 Quellen und Inhalte der Mitbestimmung auf Unternehmensebene	21
2.4.2.1 Montan-Mitbestimmungsgesetz von 1951	22
2.4.2.2 Betriebsverfassungsgesetz von 1952	22
2.4.2.3 Mitbestimmungsgesetz von 1976	22

<b>(5) Gestaltungsfelder betrieblicher Arbeit: Arbeitsentgelt</b>	<b>23</b>
-------------------------------------------------------------------	-----------

<b>1. Grundlagen der Entgeltpolitik</b>	<b>23</b>
1.1 Problematik einer gerechten Entlohnung	23
1.2 Anforderungs- und Leistungsgerechtigkeit als primär gestaltungsbedürftige Elemente	23
1.2.1 Realisierung von Anforderungsgerechtigkeit	23
1.2.1.1 Verfahren der Anforderungsanalyse (Genfer Schema)	23
1.2.1.2 Arbeitsbewertungsverfahren	23
1.2.2 Realisierung von Leistungsgerechtigkeit	24
1.2.2.1 Leistungsbewertung im gewerblichen Bereich	24
1.2.2.2 Leistungsbeurteilung im Verwaltungsbereich	24
<b>2. Formen des Arbeitsentgelts</b>	<b>25</b>
2.1 Zeitlohn	25
2.2 Akkordlohn	25
2.3 Prämienlohn	26
Exkurs: Grobstruktur eines Systems der Entgeltfindung für Führungskräfte	26
2.4 Erfolgsbeteiligung	26

<b>(6) Gestaltungsfelder betrieblicher Arbeit: Arbeitsorganisation</b>	<b>27</b>
------------------------------------------------------------------------	-----------

<b>1. Zielgrößen und Grundprobleme der Arbeitsorganisation</b>	<b>27</b>
<b>2. Klassische Formen der Arbeitsorganisation</b>	<b>27</b>
<b>3. Neue Formen der Arbeitsorganisation und ihre Humanisierungswirkungen</b>	<b>28</b>
3.1 Ganzheitliche Konzepte der Produktions- und Arbeitsorganisation (Lean Production bzw. Lean Management)	28
3.2 Partialansätze neuer Formen der Arbeitsorganisation	29
3.2.1 Job Rotation	29
3.2.2 Job Enlargement	29
3.2.3 Job Enrichment	29
3.2.4 Teilautonome Arbeitsgruppen	30
<b>4. Betriebswirtschaftliche Auswirkungen neuer Formen der Arbeitsorganisation</b>	<b>30</b>

# (1) Wissenschaftliche und praktische Bedeutung von Personal und Arbeit

## 1. Erscheinungsformen der Arbeit

- Sichten von Arbeit
  - volkswirtschaftliche Sicht von Arbeit: Arbeit als zentraler Produktionsfaktor neben Boden und Kapital
  - betriebswirtschaftliche Sicht von Arbeit: originäre Arbeit (Arbeit als ausführender Faktor)
  - Soziologie der Arbeit: struktureller Ansatz, sozialpsychologischer Ansatz (Auswirkungen von Arbeit auf den Menschen), ideologischer Ansatz (Entschlüsselung von Ideologien, die hinter der Arbeit stecken)
- Zugänge zum Studium der Arbeit
  - Klassiker (klassische Soziologen: Marx, Durkheim, Weber, Veblen)
    - Arbeit ist grundlegend für das Wesen der Menschen
    - Arbeit ist bedeutender Teilbereich der Analyse der modernen Gesellschaft
  - Amerikanische Ansätze (Industriesoziologie – Mayo)
    - Hawthorne Experimente – Human-Relations-Bewegung.
    - Entdeckung informeller Gruppen
    - Nach dem Zweiten Weltkrieg: Industriesoziologie
  - Chicago-Schule: Berufssoziologie
    - Zunächst Beschreibung sogenannter nicht respektiver Berufe (Taxigirl, Landstreicher, Berufsdieb) über umfangreiche Monographien, woraus sich Interesse an normalen Berufen entwickelte
    - Methode: teilnehmende Beobachtung

### 1.1 Historischer Wandel des Arbeitsverständnisses und der Arbeitsbedingungen

- historischer Wandel des Verständnisses von Arbeit
  - ursprünglich: Auseinandersetzung des Menschen mit der Natur zur direkten Existenzsicherung
  - im Mittelalter: Arbeit galt als Plage, Mühsal, Last, Not und war eher Angelegenheit unterer Schichten.
  - protestantische Ethik: Arbeit zur Pflichterfüllung und als gottesfürchtiges Tun
  - heute: Beruf und Arbeit als Einkommensquellen und Schlüssel zum Konsum. Arbeit dient auch zur gesellschaftlichen Profilierung.
- heutige Bedeutung der Arbeit für den einzelnen Menschen und ihre Erfahrungsebenen
  - notwendiges Übel: Zwang, Notwendigkeit, Unfreiheit, Mühsal, Entfremdung (meist negativ bewertet)
  - Mittel zum Gelderwerb für den Lebensunterhalt und zur Befriedigung der Bedürfnisse, auch der Bedürfnisse nach Selbstbestätigung und -entfaltung außerhalb der Arbeitszeit
  - (ausschließlich instrumenteller Zweck der Arbeit).
  - soziale Norm: Arbeit steht für Nützlichkeit und Daseinsberechtigung (Wert)
  - wertschaffende Kraft: Arbeit trägt zur Produktion von Gebrauchswerten für die Gesellschaft und die einzelnen bei
- Bedeutung der Arbeit: 3 Erfahrungsebenen
  - Arbeit als Beruf: Identifikation mit der Arbeit, Erfüllung
  - Arbeit als Leiden und Verletzung der persönlichen Würde: Ausbeutung
  - Arbeit, die weder Leiden noch Erfüllung ist: unbefriedigende, aber wegen hoher Entlohnung oder viel Freizeit ausreichende Arbeit
- Definition von Arbeit

Arbeit ist zweckgerichtetes individuelles und gesellschaftliches Handeln von Menschen, das sich unter bestimmten technischen, ökonomischen und politisch-sozialen Bedingungen vollzieht. Sie dient der Befriedigung individueller und sozialer Bedürfnisse und insbesondere der Daseinserfüllung der Menschen.

- Definition von Personal  
Personal ist die Gesamtheit der in einer Organisation tätigen Personen, die in einem individualrechtlichen Arbeitsverhältnis stehen. Damit ist Personal Ausdruck für das über vertragliche Legitimation nutzbare Arbeitskräftepotential von Menschen, die somit auf eine Mitgliedschaftsrolle in Organisationen verpflichtet sind, die typischerweise als Arbeitsorganisationen bezeichnet werden.
- Veränderungen der Arbeitsbedingungen und deren Auswirkungen auf das Berufsbild:
  - Mensch war zunächst in überschaubaren partikularistischen und damit emotionalen Beziehungen integriert.
  - Heute ist der Mensch Funktionsträger in Großbetriebsformen (vermeintliche Sozialorientierung geschieht auf eine systematische und rational-planerische Art, wobei Erkenntnisse aus den Verhaltenswissenschaften gezielt angewendet werden).
  - Heutige Management-Konzeptionen streben eine ganzheitliche Betrachtung des Mitarbeiters an.
  - Entwicklung vom Lebensberuf zu einem Beruf auf Zeit: Die Wahrscheinlichkeit, daß im Laufe des Lebens ein neuer Beruf erlernt werden muß, wird immer größer.

## 1.2 Veränderungen der sektoralen Beschäftigungsstruktur

---

- Berufsstrukturen: Wandel der Berufsbilder unter dem Einfluß der Technik
  - Steuerungs-, Überwachungs-, Wartungs- und organisatorische Aufgaben ersetzen im Produktionsprozeß die reinen manuellen Funktionen (Handarbeit).
- Bedeutung der einzelnen Sektoren
  - stark rückläufige Beschäftigungszahlen im primären und durch Automation auch im sekundären Sektor
  - starke Zunahme der Zahl der Erwerbstätigen im Dienstleistungssektor
  - konstante Anteile in den Bereichen "Handel und Verkehr" bzw. "Staat"

## 2. Entwicklung des Personalwesens in der Praxis und als wissenschaftliche Disziplin

---

- Entwicklungslinien der Praxis
  - früher: Personalwesen nur in Großunternehmen, wobei sich das Personalwesen meist auf die Personalverwaltung beschränkte.
  - heute: Größe des Personalwesens hängt von der Unternehmensgröße ab (i.d.R. ab 100 Mitarbeitern selbständige Abteilung). Es erfolgt eine zunehmende Institutionalisierung mit funktionaler Differenzierung und vielfältigen Aufgaben, wobei Personalverantwortliche weit oben in der Unternehmenshierarchie stehen.
  - aktuell: Stellung des Personalwesens abhängig von Branche (z.B. im Dienstleistungssektor Ressource Mensch) und Unternehmensgröße, auch im Mittelstand wird wegen der Entwicklungsnotwendigkeit eine neue Stellung vorangetrieben.

### 2.1 Bedeutungszuwachs des Personals in Unternehmen: Von der Personalverwaltung zum modernen Personalwesen

---

- Entwicklungsphasen des Personalwesens:
  - Bürokratisierung (bis ca. 1960)
    - Hauptfunktionen: Verwaltung, Durchführung personalpolitischer Entscheidungen
    - verantwortlich: kaufmännische Leitung
    - Philosophie: kaufmännische Bestandspflege der Personalkonten (buchhalterisch geprägt)
  - Institutionalisierung (ab ca. 1960)
    - Hauptfunktionen: Professionalisierung (Personalbeschaffung, -marketing, -planung), Spezialisierung, Zentralisierung des Personalbereichs
    - verantwortlich: Personalleiter (Experte)
    - Philosophie: Anpassung des Personals an organisatorische Anforderungen
  - Humanisierung (ab ca. 1970)
    - Hauptfunktionen: Humanisierung der Arbeit (z.B. Mitbestimmung), Partizipation, Mitarbeiterorientierung, Gestaltung der Arbeit
    - verantwortlich: spezielle Personalstäbe, Arbeitnehmervertreter
    - Philosophie: Effizienz

- Ökonomisierung (ab ca. 1980)
  - Hauptfunktionen: Rationalisierung, Flexibilisierung, Substituierung der Arbeit durch Kapital im Zuge der Rationalisierung
  - verantwortlich: Personalwesen, Linienmanagement
  - Philosophie: Anpassung an die veränderten Umweltbedingungen, Effektivität
- Intrapreneuring (ab ca. 1990)
  - Hauptfunktionen: unternehmerisches Mitwissen, Mitdenken, Mithandeln, Mitverantworten
  - verantwortlich: Geschäftsleitung, Linienmanagement, Mitarbeiter
  - Philosophie: Mitarbeiter sind die wertvollste und sensitivste Ressource des Unternehmens
- Umweltveränderungen (mit Bedeutung für das Personalmanagement)
  - Wirtschaftlicher Wandel: neue Bundesländer, EU-Binnenmarkt, Globalisierung, geringes Wirtschaftswachstum, hohe Arbeitslosigkeit
  - Sozialer Wandel: Wertewandel, Erbgeneration, Überalterung, Umweltbewußtsein
  - Technologischer Wandel: Personal, Computer, Industrieroboter, Flurfördersysteme, Gruppenarbeit
  - Politisch-rechtlicher Wandel: Arbeitsrechtsprechung, Anstöße durch das Bundesverfassungsgericht, gewerkschaftliche Ziele/Strategien, Gleichstellung der Frau

## 2.2 Ausformung betriebswirtschaftlich relevanter Theorieansätze zu Personal und Arbeit

---

### 2.2.1 Ansätze der Managementlehre

#### 2.2.1.1 Scientific Management

- produktionstechnische Variante: "Taylorismus" (nach Frederick W. Taylor) – 1911 erschien dessen Buch "The Principles of Scientific Management"
- erster Versuch einer systematischen Anwendung (natur-)wissenschaftlicher Methoden auf die Untersuchung und Beeinflussung menschlicher Arbeitsleistungen in Unternehmen (Ursprung der Arbeitswissenschaften)
- Taylors "Prinzipien der wissenschaftlichen Betriebsführung" waren ausnahmslos darauf gerichtet, durch optimalen Einsatz von Mensch und Maschine die Produktivität zu maximieren. Dies sollte erreicht werden über Optimierung des Arbeitsvollzugs und Einführung einer leistungsbezogenen Entlohnung.
  - Optimierung des Arbeitsvollzugs:
    - Ermittlung des "one best way" einer Arbeitsverrichtung und einer angemessenen Tagesleistung auf der Grundlage intensiver Zeit- und Bewegungsstudien
    - Ergebnis: in ihre Elemente zerlegte Arbeitsgänge, die in Anordnung und Abfolge rationalisiert und in eine systematische Planung aller Fertigungstätigkeiten integriert wurden.
    - Für die Praxis bedeutete dies: strikte Trennung von Hand- und Kopfarbeit, radikale Arbeitsteilung, Ableitung konkreter personaler Leistungsvoraussetzungen aus den ermittelten Arbeitsbedingungen
  - Einführung einer leistungsbezogenen Entlohnung:
    - Taylors Bild des Menschen als "homo oeconomicus": primäre Motivation durch monetäre Anreize
    - beobachtbare Leistungszurückhaltung aufgrund inadäquater Entlohnungssysteme
- Da die mit der wissenschaftlichen Betriebsführung einhergehende Arbeitsintensivierung eine überdurchschnittliche Entlohnung bei gleichzeitiger Senkung der Produktionskosten ermöglichte, sah Taylor den klassischen Interessenkonflikt zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern als gelöst an (beide profitieren von Prosperität des Unternehmens, was zu Reduzierung der Spannungen führt).
- Leistungsdeterminanten im Scientific Management sind Eignungen und Arbeitsbedingungen gleichermaßen.
- Fazit:
  - Tatsächlich konnte Taylor durch seine Rationalisierungsbemühungen nachhaltige Produktivitätssteigerungen erzielen.
  - Obwohl der Taylorismus zu Beginn unter der Arbeiterschaft auf Widerstand stieß, verbreitete er sich in weiterentwickelter Form in den USA und Europa.
  - Der von Taylor vorhergesagte Arbeitsfrieden stellte sich nicht ein, der offene und verdeckte Widerstand gegen die industriellen Arbeitsbedingungen nahm zu.
  - Auf wissenschaftlicher Ebene stieß insbesondere das dem Scientific Management zugrundeliegende Menschenbild des homo oeconomicus auf Kritik. Nach heutiger Überlegungen ist die einseitig an den

betrieblichen Interessen orientierte, mechanistisch-instrumentale Sicht des Menschen als Grundlage für die Erklärung, Prognose oder Steuerung des menschlichen Arbeitsverhaltens als vollkommen unzureichend zu betrachten.

- Dennoch beeinflusst Taylorismus die industrielle Arbeitsgestaltung heute noch, z.B. Arbeits- und Zeitstudien nach dem Refa-Verfahren, Fließfertigung und Arbeitsteilung im Rahmen der Massenproduktion.

### **2.2.1.2 Human-Relations-Bewegung**

- Auslöser: Untersuchungen in den Hawthorne-Werken der General Electric Company unter Leitung von Mayo, Roethlisberger und Dickson, in denen der Einfluß unterschiedlicher Arbeitsbedingungen (z.B. Gestaltung von Arbeitsplätzen, Lohnsystemen, Pausenregelungen etc.) auf die Arbeitsproduktivität untersucht wurde.
- Studienergebnis: Die Arbeitsleistung stieg unabhängig von einer Verbesserung von Arbeitsbedingungen an.
- Diese Unabhängigkeit der Leistungssteigerungen von den variierten Arbeitsbedingungen ließ sich durch die individualwissenschaftlichen, auf das Individuum und seinen Arbeitsplatz fokussierten Aussagen des Scientific Management nicht erklären.
- Diese Ergebnisse veranlaßten die Forscher zur Annahme, daß der Arbeiter nicht ein isolierter Produktionsfaktor, sondern Teil eines komplexen sozialen Systems sei. Dies stellt den Kernpunkt der des Human-Relations-Ansatzes dar.
- Arbeitsleistung wird neben den tayloristischen Leistungsdeterminanten insbesondere durch dessen Arbeitszufriedenheit bestimmt. Sie hängt von sozialen Faktoren wie den Interaktionsbeziehungen (zu Kollegen oder Vorgesetzten) oder der dem Arbeitnehmer entgegengebrachten sozialen Anerkennung ab.
- Fazit:
  - nachhaltige Beeinflussung wissenschaftlicher Forschung trotz heutigen Zweifeln am wissenschaftlichen Wert
  - Industriosozilogie und Sozialpsychologie befassen sich heute noch mit der sozialen Dimension der menschlicher Arbeitstätigkeit (Bildung und Funktion informeller Gruppen, Bedeutung von Arbeitsgruppen, Führungsverhalten und -stil usw.).
  - Letztendlich zielten sie auch auf eine Erhöhung der menschlichen Arbeitsleistung ab; die Maßnahmen ließen sich rasch und ohne größere Investitionen umsetzen, was sie in der Unternehmenspraxis beliebt machte.
  - Argumentationskette des Human-Relations-Ansatzes (soziale Bedingungen und soziale Beziehungen sorgen für Zufriedenheit, was die Leistung beeinflusst) stellt eine verkürzte Sichtweise menschlicher Arbeitstätigkeit dar (gutes soziales Klima führt nicht automatisch zu einer Leistungssteigerung).

## **2.2.2 Ansätze der deutschsprachigen Betriebswirtschaftslehre**

### **2.2.2.1 Produktionsfaktoransatz von Gutenberg**

- Der Produktionsfaktoransatz basiert im wesentlichen auf dem Systementwurf von Gutenberg (1951).
- System der produktiven Faktoren besteht aus
  - Elementarfaktoren (menschliche Arbeitsleistung, Betriebsmittel, Werkstoffe)
  - dispositiven Faktoren (Geschäfts- und Betriebsleitung, Planung, Betriebsorganisation).
- Produktionsfaktor Arbeit wird in objektbezogene, ausführende und dispositive, anweisende Arbeit unterteilt.
- Trennung von Disposition und Ausführung, Trennung von "Denken" und "Tun" (Kopf- und Handarbeit).

### **2.2.2.2 Entscheidungsorientierter Ansatz (Heinen)**

- Anknüpfung an Faktorsystem Gutenbergs, Kombinationsprozeß wird als Entscheidungsprozeß gesehen.
- Vernachlässigung der objektbezogenen Arbeit, dispositiver Faktor ist Gegenstand der entscheidungsorientierten Analysen.
- Im Mittelpunkt steht das Entscheidungssubjekt (Kopfarbeit), der wirtschaftende Mensch und sein Entscheidungsverhalten, der disponierende Mensch als rational handelndes Entscheidungssubjekt wird betrachtet.

### **2.2.2.3 Systemorientierter Ansatz (Ulrich)**

- Nicht mehr produktive Faktoren und Kombinationsprozesse werden betrachtet, sondern Systemelemente und Transformationsprozesse. Das Unternehmen ist ein offenes, zielorientiertes, strukturiertes soziales System.
- Ziel ist die Gestaltung der Realität (auf Grundlage kybernetischer Erkenntnisse), nicht deren Erklärung.
- Der Ansatz soll Entscheidungsmaximen für die Entscheidungen von Führungskräften liefern.

## (2) Funktionen und Zielgrößen moderner Personalarbeit in Unternehmen

### 1. Aufgabenspektrum des Personalwesens

- Zentrale Teilfunktionen und Fragen des Personalmanagements
  - Personalbestandsanalyse: aktueller Bestand (Zahl, Qualifikation, geplante Fluktuation, Tendenzen)
  - Personalbedarfsbestimmung: Menge, Qualifikation und Zeitpunkt neu benötigter Mitarbeiter
    - Vorgehensweise bei der Personalbedarfsplanung: Der Nettobedarf ergibt sich aus dem Bruttobedarf (Einsatzbedarf und Reservebedarf) abzüglich des Personalbestandes (Istbestand und voraussichtliche Veränderungen im Bestand).
    - Verfahren: intuitive Verfahren (Schätzverfahren, Stellenplan-/Arbeitsplatzmethode, Netzplantechnik, Funktionendiagramm), Arbeitswissenschaftliche Verfahren (REFA, MTM), mathematische Verfahren (Trendverfahren, Korrelation/Regression, Modellbildung/Simulation)
  - Personalbeschaffung: Gewinnung zusätzlicher Mitarbeiter auf dem externen oder internen Arbeitsmarkt
  - Personalentwicklung: Erhöhung der Qualifikation durch optimalen Einsatz von Schulungsaktivitäten
  - Personalfreisetzung: Abbau von nicht mehr benötigtem Personal unter Berücksichtigung sozialer Gesichtspunkte
  - Personalveränderung: Wahl zwischen Beschaffung, Entwicklung oder Freisetzung als Möglichkeiten der Veränderung
  - Personaleinsatz: Rahmenbedingungen der betrieblichen Leistungserstellung, Planung des Einsatzes der Mitarbeiter entsprechend ihrer Fähigkeiten und entsprechend der Sachaufgaben
  - Personalführung: Ausgestaltung des Verhältnisses zwischen Vorgesetzten und Untergebenen im Hinblick auf eine weitergehende Integration von Unternehmens- und Individualzielen
  - Personalkostenmanagement: Kontrolle der gegenwärtigen und zukünftigen Kosten, die der aktuelle bzw. der zukünftige Personalbestand und Personalmaßnahmen verursachen
  - Personalinformationsmanagement: Frage der Weitergabe von Informationen über das Personal
- Ein Aspekt der Strategischen Planung des Unternehmens ist das strategische Human Resource Management.
- Darunter steht die operative Planung bzw. die Umsetzung der Personalplanung (Handlungsfolgen).
- Ausbildungsprogramm für Personalleiter
  - Priorität 1: soziales System (Gestaltung sozialer Beziehungen, Verhaltensentwicklung, Arbeitsrecht)
  - Priorität 2: Veränderungen der personellen Kapazitäten eines Unternehmens (Personalbedarfsplanung, Beschaffung und Entlassung, innerbetriebliche Personalbewegungen, fachliches Bildungswesen)
  - Priorität 3: Arbeitsorganisation und Arbeitsentgelt (Gestaltung der Arbeit, der Arbeitsbedingungen, der fachlichen Arbeitsbeziehungen, des Entgeltsystems sowie des Bewertungs- und Beurteilungswesens)
  - Priorität 4: Personalverwaltung und Gestaltung anderer Leistungen an Mitarbeiter

### 2. Arbeitskosten und -leistung als ökonomische Basisgrößen des Personalwesens

#### 2.1 Arbeitsproduktivität und -kosten in der deutschen Wirtschaft

- Entwicklung der Personalkostenstruktur:
  - Zunahme der direkten Arbeitsentgelte
  - Anstieg der Personalnebenkosten, empirisch von 62,8% (1975) auf 81,8% (1998) aufgrund erhöhter Beiträge für Sozialversicherung und betriebliche Altersversorgung
  - Anwachsen der indirekten Kosten im Personalbereich (Gemeinkosten für Administration, Vertrieb u.Ä.)
  - Zunahme des Fixkostencharakters
  - Nivellierungstendenzen: Anpassung der Lohngruppen, Eliminierung von Niedriglohngruppen
- starke Kostennachteile der deutschen Wirtschaft im internationalen Vergleich: höhere Personalkosten bei geringerer Arbeitszeit können nur durch hohe Arbeitsproduktivität einigermaßen kompensiert werden.
- Definition der Personalkosten: Personalkosten sind alle durch den Einsatz des Produktionsfaktors Arbeit verursachten Kosten

- Systematisierungsmöglichkeiten der Personalkosten
  - einkommensbezogenes Meßkonzept (Personalkostenermittlung aus arbeitnehmerorientierter Perspektive)
    - direkte Arbeitskosten: direktes Entgelt, Prämien, Gratifikationen, Entlohnungen für nicht gearbeitete Tage, Naturalleistungen sowie Ausgleichszahlungen
    - indirekte Arbeitskosten: Arbeitgeberbeiträge zur Sozialversicherung, sonstige Kosten (z.B. Kosten der Berufsausbildung, Weiterbildung, Mitbestimmung)
 Dieses Meßkonzept wird von Gewerkschaften und dem Statistischen Amt der EU verwendet.
  - leistungsbezogenes Meßkonzept (Personalkostenermittlung aus arbeitgeberorientierter Perspektive)
    - "direkt" – Entgelt für geleistete Arbeit: diejenigen Arbeitskosten, die unmittelbares Äquivalent zur tatsächlich geleisteten Arbeit darstellen (also kein Entgelt für arbeitsfreie Tage)
    - "indirekt" – Personalneben(zusatz-)kosten: Sonderzahlungen, Entgelt für arbeitsfreie Tage, Aufwendungen für Vorsorgeeinrichtungen, sonstige Personalzusatzkosten), weiter unterteilbar nach dem Verursacherprinzip in gesetzliche, tarifliche und betriebliche Personalzusatz- oder -nebenkosten
 Dieses Meßkonzept wird vom Statistischen Bundesamt und vom Institut der deutschen Wirtschaft verwendet

## 2.2 Ansätze zur ökonomischen Gestaltung betrieblicher Arbeit

---

### 2.2.1 Ökonomische Analyse der menschlichen Arbeitsleistung

- Determinanten des betrieblichen Produktionsergebnisses:
  - Arbeitsleistung eines einzigen Arbeiters
  - Leistung der übrigen Produktionsfaktoren (Arbeitskräfte, Maschinen, Werkstoffe)
- Begriff und Determinanten der menschlichen Arbeitsleistung
  - Menschliche Arbeitsleistung ist nach Art und Menge determinierte Arbeit pro Zeit.
  - Die Höhe kann präzisiert werden über die Komponenten:
    - Leistungspotential: maximal mögliche Leistungsfähigkeit in qualitativer Hinsicht
    - Leistungsintensität: durch den Arbeitnehmer bestimmtes Ausmaß der Aktivierung der Leistungsfähigkeit pro Zeiteinheit
    - Leistungsdauer: zeitliche Dauer der Bereitschaft zur aufgabenerfüllenden Leistungsabgabe
    - Anforderungsprofil der Tätigkeit: Art und Komplexität der zu erfüllenden Arbeitsaufgabe

### 2.2.2 Quantitative Instrumente zur Erhöhung der menschlichen Arbeitsleistung

- Strategien zur zieladäquaten Beeinflussung der individuellen Leistungskomponenten:
  - Leistungsdauer: Ausdehnung der Leistungs- bzw. Arbeitszeitdauer bei gleichen Lohnkosten
    - Gegenargumente: zeitlich limitierende gesetzliche Regelungen und tarifvertragliche Vereinbarungen, unterproportionaler Leistungsanstieg der menschlichen Leistung bei verlängerter Arbeitszeit
  - Leistungspotential: alle Formen von Ausbildungsmaßnahmen
  - Leistungsintensität: Maßnahmen, die auf eine Erhöhung der Leistungs- bzw. Arbeitsintensität (Leistungsabgabe pro Zeiteinheit) gerichtet sind, besitzen für Erhöhung menschlicher Arbeitsleistung entscheidendes Gewicht. Im Laufe der Entwicklung der Industriegesellschaft haben sich die Intensifikationsstrategien (Maßnahmen zur Intensivierung menschlicher Arbeit) gewandelt.
- Intensivierung menschlicher Arbeit als dominante Strategie zur Erhöhung menschlicher Arbeitsleistung:
  - Stufe der wissenschaftlichen Betriebsführung (an Taylor orientiert): Zeit- und Bewegungsstudien, optimale Gestaltung des Arbeitsplatzes, extremer Grad der Arbeitsteilung
  - Individualwissenschaftliche Stufe:
    - Berücksichtigung intrapersoneller (körperlich-geistiger) Leistungsunterschiede: Regelungen der täglichen Arbeitszeit, Arbeitspausen, optimale Arbeitsunterweisung
    - Berücksichtigung interpersonaler Leistungsunterschiede: optimale Auswahl (Personalauswahlverfahren) und Platzierung der Mitarbeiter (Personaleinsatzplanung)
  - Gruppenwissenschaftliche Stufe: Einbeziehung der Erkenntnisse der Human-Relations-Bewegung: Förderung informeller Gruppen, mitarbeiterbezogener Führungsstil, Abbau hierarchischer Strukturen (z.B. teilautonome Arbeitsgruppen), Delegation von Verantwortung.



- Aktionswissenschaftliche Stufe: Erweiterung des Human-Relations-Ansatzes um eine weitere Dimension (Gewährung größerer Aktionsfelder für die Arbeitskräfte) – weg vom Taylorismus:
  - Rückgängigmachen der Arbeitsteilung (Vermeidung von Monotonie), größerer Handlungsspielraum, Einsatz neuer Formen der Arbeitsorganisation
- Integrationsstrategien als spezielle Form der Intensivierungsstrategien: Erhöhung der menschlichen Arbeitsleistung nur über Methoden, die mit den menschlichen Bedürfnissen übereinstimmen
- Intensivierungsstrategien müssen eine integrative Wirkung entfalten, deshalb sollte mit der Steigerung der Arbeitsintensität und -produktivität auch eine Steigerung der Arbeitszufriedenheit einhergehen.

### 2.2.3.1 Motivationstheoretische Grundlagen

- Motiv: erworbene, in einer konkreten Situation vorgegebene Handlungsdisposition
- Motivation: Prozeß der Auslösung entsprechender Handlungstendenzen durch situationale Reize. (Motiv + Anreiz = Motivation)
- Arbeitsmotivation: jener Aspekt der Motivation, der mit dem Verhalten von Individuen in hierarchischen und arbeitsteiligen Organisationen verbunden ist.
- Motivationstheorie von Maslow
  - Die Motivationstheorie von Maslow war ein Versuch, das Verhalten in Organisationen unter dem Gesichtspunkt der Selbstverwirklichung und Entfaltung des Individuums zu erklären, wobei Handlungsimpulse aus dem Streben nach Bedürfnisbefriedigung abgeleitet werden.
  - In der Bedürfnispyramide herrscht folgende Hierarchie (von unten):
    - fundamentale physiologische Bedürfnisse: Essen, Schlafen, Wohnen
    - Sicherheitsbedürfnisse: Freiheit von Bedrohung
    - soziale Bedürfnisse: Freundschaft, Liebe, Kontakt
    - Bedürfnisse nach Wertschätzung: Anerkennung, Selbstachtung
    - Bedürfnisse nach Selbstverwirklichung
  - Höhere Bedürfnisse können nur befriedigt werden, wenn alle untergeordneten Bedürfnisse befriedigt sind.
  - Die Stufen 1-4 stellen sog. Defizit- oder Mangelbedürfnisse dar. Eine vollständige Nichterfüllung vernichtet die Existenz, eine teilweise Nichterfüllung verursacht Krankheiten. Ziel ist die reine Bedürfnisbefriedigung.
  - Bedürfnis nach Selbstverwirklichung ist ein Wachstumsbedürfnis, was durch Befriedigung noch verstärkt wird. Wachstumsbedürfnisse sind latent vorhanden und werden erst aktiviert, wenn die Defizitbedürfnisse ausreichend befriedigt sind.
  - Kritik an Maslows Theorie: v.a. unscharfe Abgrenzung der Bedürfnisse, nicht allgemeingültige Rangfolge der Bedürfnisse, extrem vages und mehrdeutiges Selbstverwirklichungskonzept
- Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg
  - Die Theorie der Arbeitszufriedenheit basiert auf verschiedenen Studien (u.a. sog. "Pittsburgh Studie") über die Gründe für angenehme bzw. unangenehme Arbeitssituationen.
  - Anstatt wie bei der klassischen Zufriedenheitstheorie (eindimensionale Unterscheidung von Zufriedenheit und Unzufriedenheit) wird von zwei voneinander unabhängigen Dimensionen ausgegangen.
  - Charakteristisch ist die Unterteilung in Hygienefaktoren (Unzufriedenmacher) und Motivatoren (Zufriedenmacher).
    - Die Abgrenzung zwischen Unzufriedenheit und Nicht-Unzufriedenheit bestimmen sog. Hygienefaktoren (z.B. Führungsstil, Unternehmenspolitik, äußere Arbeitsbedingungen, Gehalt, finanzielle Entlohnung). Hygienefaktoren sind Rand- oder Folgeerscheinungen der Arbeit und haben daher einen geringen langfristigen positiven Effekt auf die Leistung.
    - Über Zufriedenheit oder Nicht-Zufriedenheit bestimmen sog. Motivatoren (z.B. Leistungserfolg, Anerkennung der eigenen Leistung, Arbeit selbst, Verantwortung, Aufstieg/Entfaltungsmöglichkeiten). Motivatoren haben einen langfristig positiven Effekt auf die Leistung, da sie die Arbeit selbst betreffen.
  - Kritik an der Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg
    - mangelnde empirische Absicherung, da in anderen Untersuchungen auch eine leistungssteigernde Wirkung von Hygienefaktoren nachgewiesen werden konnte.
    - stark vereinfachendes Modell, da andere beeinflussende Aspekte unberücksichtigt blieben.

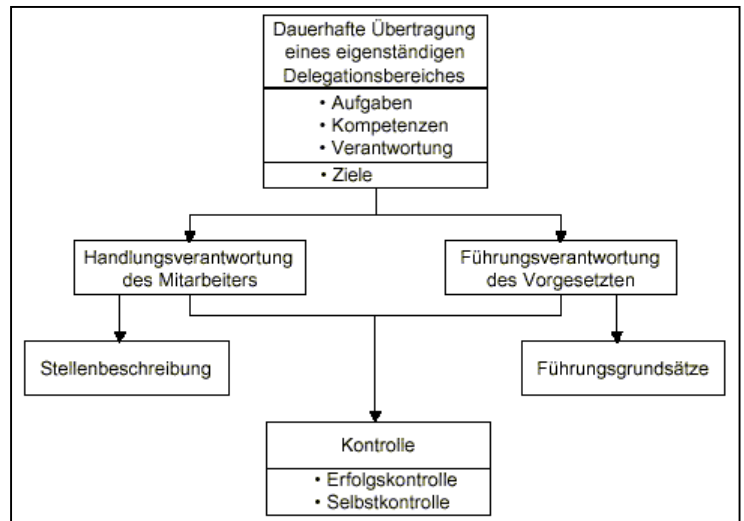
- Fazit: Trotz Kritik zeigt die Zwei-Faktoren-Theorie eine hohe Operationalität der Faktoren und einen Rahmen für die situationsbezogene Maßnahmenplanung auf. Hier ist bspw. eine verstärkte Konzentration auf die Gestaltung von Arbeitsinhalten sowie die Arbeitsstrukturierung zu nennen.

### 2.2.3.2 Überblick über praxisrelevante Personalführungsmodelle

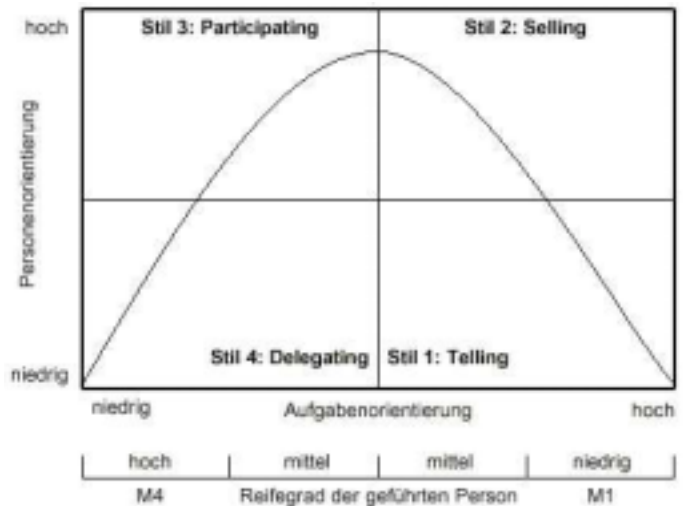
- Führungsstil und Führungsstilkonzepte
  - "Führung ist der Prozeß der zielgerichteten Beeinflussung von Personen durch Personen."
  - Führungsstile sind wiederkehrende und zeitlich überdauernde Muster des Führungshandelns.
  - Die Analyse von Führungsstilen erweist sich als schwierig, da sie abstrakte und mehrdimensionale Konstrukte darstellen, die nur anhand mehrerer Merkmale dargestellt werden können.
  - Beschreibungsmerkmale von Führungsstilen: die von einer Führungskraft wahrgenommene Bedeutung der Zielerreichung, die Art der Willensbildung, die informellen Beziehungen in der Gruppe, die Form der Kontrolle, die Form der Sanktionierung, die Einstellung der Führungskraft gegenüber den Mitarbeitern, das Ausmaß der von einer Führungskraft ausgehenden Fürsorge für die Mitarbeiter
- Eindimensionales Führungsstilkonzept (Iowa – Lewin, 30er Jahre)
  - Es wurden unterschiedliche Führungsstile in Rollenspielen an Schülern getestet, wobei die Geführten unterschiedliche Reaktionen zeigten.
  - Man unterscheidet drei idealtypische Führungsstiltypologien anhand ihrer Merkmale:
    - autokratisch/autoritär: Vorgesetzter hat Entscheidungs- und Anweisungskompetenz, Kontrolle ohne Ankündigung, kein Kontrollrecht des Untergebenen – Aggressivität und Unzufriedenheit als Folge
    - demokratisch/kooperativ/partizipativ: Partizipation der Mitarbeiter, Selbstkontrolle der Mitarbeiter, Mitarbeiterbesprechungen – bestes Ergebnis
    - laissez-faire: Führer übernimmt freundliche, passive Rolle, volle Freiheit der Gruppe, keine Bewertung durch Vorgesetzten
  - Kritik: Neben der Kritik am Versuchsablauf und -aufbau wurde vor allem die Eindimensionalität der Betrachtung bemängelt (keine Mischung von Führungsstilen, unberücksichtigte Situationsfaktoren, nur Wirkung vorgegebener Führungsstile, kaum Erklärung und Vorhersage von Führungsverhalten möglich).
- Zweidimensionales Führungsstilkonzept (Ohio – Fleishman, 40er Jahre)
  - Bei Unterscheidung von Mitarbeiter- und Aufgabenorientierung sind folgende Führungsformen denkbar:
 

		Aufgabenorientierung	
		hoch	niedrig
Mitarbeiter-orientierung	hoch	demokratisch	human relation
	niedrig	autoritär	laissez-faire
  - Die Beschreibung des Führungsstils eines Vorgesetzten erfolgt über die beiden Verhaltensdimensionen:
    - Consideration (Mitarbeiterorientierung): Mitarbeiter im Vordergrund, allgemeine Wertschätzung und Achtung, Offenheit und Zugänglichkeit, Kommunikation, Einsatz und Sorge für den Einzelnen.
    - Initiating Structure (Aufgabenorientierung): Gruppenziele im Vordergrund, Strukturierung, Kontrolle und Beaufsichtigung, Aktivierung und Leistungsmotivation
  - Die beiden Dimensionen sind annahmegemäß voneinander unabhängig.
- Normative Konzepte der Personalführung
  - Sie wollen und sollen Gestaltungsempfehlungen für das Führungshandeln bereitstellen.
  - Man unterscheidet zwei Gruppen von Modellen (in Abhängigkeit der situativen Relativiertheit der Führungsempfehlung):
    - Modelle, deren Handlungsempfehlungen für jedwede Handlungssituation geeignet sein sollen (MbO)
    - Modelle, die basierend auf der Situationstheorie der Personalführung für unterschiedliche Handlungssituationen speziell zugeschnittene Handlungsempfehlungen bereitstellen (z.B. Hersey/Blanchard)

- Management by-Konzeptionen
  - Management by Delegation (Führung durch Übertragung von Verantwortung)
  - Management by Objectives (Führung durch Ziele) – höchste Freiheitsgrade dieser Ansätze
  - Management by Exception (Ausnahmeentscheidungen durch den höheren Vorgesetzten)
  - Management by Commitment (Führung durch Selbstverpflichtung)
- Management by Delegation (Harzburger Modell)
  - "Führung im Mitarbeiterverhältnis"
  - Führung durch Delegation von Verantwortung: Ein Teil der Verantwortung der obersten Spitze wird mit den Aufgaben und der Verantwortung und den dazugehörigen Kompetenzen auf die Mitarbeiterebene übertragen.
  - Entscheidungen werden jeweils von den Mitarbeitern auf den Ebenen, zu denen sie "ihrem Wesen nach" gehören, getroffen.
  - Die Mitarbeiter erhalten einen festen Aufgabenbereich mit den dazugehörigen Kompetenzen, in denen sie selbständig handeln und entscheiden.
  - Stellenbeschreibungen legen die Aufgabenbereiche, die "Allgemeine Führungsanweisung" Grundsätze der Führung im Mitarbeiterverhältnis fest.
  - Kritik am Harzburger Modell:
    - Mitarbeiter wird kontrolliert, hat aber kein Kontrollrecht gegenüber dem Vorgesetzten.
    - Mitarbeiter wird nur zur Entscheidungsvorbereitung für den Vorgesetzten herangezogen.
    - Vorrangiges Ziel ist die Leistungssteigerung, Steigerung der Arbeitszufriedenheit wird nicht als gleichrangiges Ziel anerkannt.
- Management by Objectives (MbO)
  - umfassendes Konzept, das auf der generellen Annahme beruht, daß durch Führung über Ziele die Initiative, Kreativität und Flexibilität der Mitarbeiter gefördert wird
  - Grundgedanken des Modells:
    - Ableitung von Zielen für die Mitarbeiter aus den Unternehmenszielen
    - Zielorientierung statt Verfahrenorientierung
    - Leistungsbeurteilung anhand von Soll-Ist-Vergleich (regelmäßige Zielüberprüfung und -anpassung)
    - Förderung des Teamgeists
    - Kostendenken, Leistungsorientierung und erhöhte Einsatzbereitschaft der Mitarbeiter
    - Varianten: Zielvorgabe (autoritär), Zielorientierung (neutral), Zielvereinbarung (kooperativ)



- **Situatives Reifegradmodell (Hersey/Blanchard)**
  - aufbauend auf den Forschungsergebnissen der Ohio-Studie (Unabhängigkeit der Mitarbeiter- und Aufgabenorientierung) werden anhand einer Dichotomisierung dieser beiden Handlungsdimensionen im Modell vier Führungsstile unterschieden (Telling, Selling, Participating, Delegating).
  - Hersey/Blanchard gehen davon aus, daß die Wahl des Führungsstils ausschließlich von dem Reifegrad des jeweiligen Mitarbeiters bestimmt wird (M1- M4). Er setzt sich zusammen aus Arbeitsreife (Erfahrung, Ausbildung, Qualifikation der Mitarbeiter ) und psychologischer Reife (Selbstsicherheit, Zutrauen, Motivation)
  - Im Modell erfolgt eine Zuordnung der Führungsstile zu den Reifegraden:
    - M1: Mitarbeiter fehlen beide Reifegradkomponenten (kann nicht und will nicht).
    - M2: Psychologische Reife bei fehlender Arbeitsreife (will, aber kann nicht).
    - M3: Arbeitsreife bei fehlender psychologischer Reife (kann, aber will nicht).
    - M4: Beide Reifegradkomponenten sind vorhanden (kann und will). Dies ist der Idealfall.
  - In Abhängigkeit zu den Reifegraden kann die Führungskraft nun einen adäquaten Führungsstil auswählen, um zum Führungserfolg zu gelangen:
    - S1: strikte Aufgabenorientierung und autoritärer Führungsstil (telling)
    - S2: Eingehen auf die vorhandene Motivation bei fehlender fachlicher Qualifikation (selling)
    - S3: Partizipation und starke Beziehungsorientierung (participating)
    - S4: selbständige Aufgabenerfüllung nach Delegation (delegating)
  - Aufgabe der Führungskraft ist es, den Reifegrad der Geführten in Richtung M4 zu beeinflussen.
- **Kritik:** neben mangelnder empirischer Überprüfung die Vernachlässigung wesentlicher situativer Aspekte des Führungsprozesses, da zur Situationsbestimmung nur personale Faktoren herangezogen werden



### (3) Organisation des Personalwesens als betriebswirtschaftliche Teilfunktion

## 1. Allgemeine organisationstheoretische Grundlagen

### 1.1 Struktur- und Ablaufgestaltung als Kernaufgaben der Organisation

- Kernfragestellungen der Organisation
  - "Was ist zu tun?" → welche Aufgaben müssen erfüllt werden?
  - "Wer macht was?" → quantitative und qualitative Zuordnung von Aufgaben zu Aufgabenträgern
  - "Was ist wann in welcher Reihenfolge wo zu tun?" → räumliche und zeitliche Gestaltung von Prozessen
  - "Womit ist die Aufgabe zu erfüllen?" → Zuordnung von Sachmitteln
  - "Wie ist die Aufgabe zu erfüllen?" → Gestaltung der Informationsversorgung
- Man unterscheidet 4 Organisationselemente, die sich an den Kernfragestellungen orientieren:
  - Aufgaben mit den Aufgabenmerkmalen Verrichtung (Tätigkeit), Objekt (der Verrichtung), Zeit und Ort
    - Verrichtung und Objekt sind Merkmale der Aufbau-, Zeit und Ort Merkmale der Ablauforganisation.
  - Menschen als Aufgabenträger, die die Verrichtung durchführen.
  - Sachmittel (bei der Tätigkeit eingesetzte Sach- und Hilfsmittel)
  - Informationen
- Krüger unterscheidet in seinem Aktionssystem Aufbauorganisation und Ablauforganisation
  - Die Aufbauorganisation befaßt sich mit der Regelung der Aufgaben- und Kompetenzverteilung (Struktur und Leitungssystem). Hierzu muß die Gesamtaufgabe des Unternehmens aufgegliedert, nach bestimmten Kriterien zusammengefaßt und Aufgabenträgern zugewiesen werden. Die Lösung dieses Problemkomplexes geschieht im Zuge der Gestaltung der Strukturorganisation (Aufbauorganisation, Organisationsstruktur) des Unternehmens. Sie beinhaltet die Aufgaben- bzw. Rollenstruktur, die hierarchische Struktur und die Kommunikationsstruktur.
  - Die Ablauforganisation regelt die Aufgabenerfüllung. Sie befaßt sich mit der Festlegung der Aufgaben nach Zeit und Raum. Dieses Problemfeld der Ablauforganisation wird in der arbeitsorganisatorischen, ablaufplanerischen und prozeßorganisatorischen Dimension strukturiert.

### 1.2 Idealmodelle der Organisationsstruktur

- vgl. Skript S.10
- Einliniensystem: Prinzip der Einheit der Auftragserteilung (nach Henri Fayol)
  - Jede untergeordnete Organisationseinheit soll jeweils nur von einer übergeordneten Organisationseinheit Weisungen erhalten.
  - Vorteile: eindeutige Regelung von Unterstellungsverhältnissen, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten, Überschaubarkeit/Einfachheit der Beziehungsstruktur, Schutz der Hierarchie vor Eingriffen von Dritten
  - Nachteile: starke Beanspruchung der übergeordneten Einheiten mit Koordinationsaufgaben, lange und umständliche Weisungs- und Informationswege, personale Abhängigkeit der Mitarbeiter von Vorgesetzten
- Mehrliniensystem: Prinzip des kürzesten Weges bzw. Funktionsmeisterprinzip (nach Frederick W. Taylor)
  - Eine Organisationseinheit ist mehreren (mindestens zwei) übergeordneten Einheiten zu unterstellen. Es kommt zu Doppel- bzw. Mehrfachunterstellungen.
  - Vorteile: Spezialisierung durch Funktionsteilung, direkte Weisungs- und Informationswege, Betonung der Fachautorität, sachliche Konfliktfähigkeit zur Erzeugung produktiver Konflikte für neuartige Lösungen
  - Nachteile: problematische Abgrenzung von Zuständigkeiten, Weisungen und Verantwortlichkeiten für ein gesamthaft koordiniertes Handeln, Schwierigkeiten der Fehlerzuweisung, sachliche Konfliktträchtigkeit mit der Gefahr der Ausuferung in den persönlichen Konfliktbereich
- Daneben treten häufig Mischformen auf:
  - kombiniertes Ein-/Mehrliniensystem
  - Stab-Linien-System

- Aufbauorganisatorische Grundmodelle
  - Organisatorische Strukturmodelle ergeben sich durch unterschiedliche Kombinationen der aufbauorganisatorischen Elemente und Subsysteme
  - Die Typenbildung der Aufbauorganisation erfolgt im Wesentlichen über die drei Gestaltungsparameter:
    - nach der Form der Aufgabenspezialisierung: Verrichtungsgliederung vs. Objektgliederung
    - nach der Verteilung der Weisungsbefugnisse: Einliniensystem vs. Mehrliniensystem
    - nach der Verteilung der Entscheidungsaufgaben: Entscheidungscentralisierung vs. Entscheidungsdezentralisierung
- Entsprechend der Gliederung auf der zweiten Ebene der Organisation lassen sich grundsätzlich eindimensionale und mehrdimensionale Grundformen unterscheiden, vgl. Skript S.10:
  - eindimensionale Organisationsformen:
    - verrichtungsorientierte (funktionale) Organisation: Gliederung auf der 2. Ebene nach Funktionsbereichen, die eine spezialisierte Aufgabenerfüllung erbringen
    - divisionale Organisationsstruktur nach Produkten, Sparten, Regionen oder Kunden möglich. Die entstehenden Geschäftsbereiche handeln relativ autonom. Verbreitet kommen heute auch Center-Konzepte (Cost-Center, Service-Center, Profit-Center) zur Anwendung.
  - mehrdimensionale Organisationsformen: Matrixorganisation (zweidimensional nach Verrichtungs- und Objektprinzipien) und Tensororganisation (dreidimensionale Struktur, i.d.R. nach Verrichtung, Produkt und Region gegliedert)

## 2. Hierarchische Einordnung des Personalbereichs in das Gesamtunternehmen

---

- Alternativen der hierarchischen Eingliederung
  - Der Personalbereich wird als eigenständiges gleichberechtigtes Vorstands-/Geschäftsleitungsressort verankert. Der hauptamtliche Leiter des Personalbereichs ist also Mitglied des Vorstandes oder der Geschäftsleitung.
  - Der Personalbereich berichtet an ein Vorstands-/Geschäftsleitungsmitglied, das u. a. auch für Personalmanagementfragen verantwortlich ist. Die Führungskraft, die ausschließlich die Leitung des Personalbereichs wahrnimmt, ist nicht Mitglied der Unternehmensleitung.
  - Der Personalbereich berichtet an die Unternehmensleitung als Ganzes. Die Führungskraft, die ausschließlich die Leitung des Personalbereichs wahrnimmt, ist nicht Mitglied der Unternehmensleitung.
  - Der Personalbereich berichtet an eine Instanz unterhalb der Unternehmensleitung (z.B. Leiter Verwaltung).

## 3. Innenstrukturierung von Personalabteilungen

---

- Eine Differenzierung von spezialisierten Personalstellen(-gruppen) jeweils unter einer Leitungsinstanz innerhalb der Personalabteilung kann prinzipiell nach dem Verrichtungs- oder dem Objektprinzip erfolgen:
  - Verrichtungsorientierte Innenstrukturierung ("Funktionalmodell"):
    - Zusammenfassung zu Stellen(-gruppen) gleichartiger Teilaufgabenfelder, wobei eine Stelle(-ngruppe) eine Personalfunktion für alle Mitarbeiter im Unternehmen wahrnimmt
  - Objektorientierte Innenstrukturierung ("Personalreferentensystem"):
    - Ein Aufgabenträger (Personalreferent) nimmt alle zentralisierten Personalaufgaben für nur eine abgegrenzte Mitarbeitergruppe wahr. Die Trennung erfolgt nach Regionen, Unternehmensdivisionen oder -funktionen, Berufsgruppen oder arbeitsrechtlichen Statusunterschieden.
  - Mischformen verrichtungs- und objektorientierter Innenstrukturierung
- Vorteile der Modelle:
  - Funktionalmodell: Spezialisierung der Mitarbeiter, daher fachlich versierte Aufgabenerfüllung, hohe Effizienzorientierung, Schnelligkeit und Flexibilität, Einheitlichkeit der Aufgabenerfüllung
  - Personalreferentenmodell: ein Ansprechpartner für verschiedene Aufgaben (größere Nähe zum Mitarbeiter), Akzeptanz durch konsequente Kundenorientierung, ganzheitliche Personalarbeit, Abwechslungsreichtum
- Nachteile der Modelle:
  - Funktionalmodell: mehrere Ansprechpartner, unzureichende Informationen über das Arbeitsumfeld
  - Personalreferentenmodell: Gefahr der Überforderung, Gefahr der Zersplitterung, uneinheitliches Vorgehen der verschiedenen Referenten, "Ersatzvorgesetzter" (zu starke Delegation an Referenten)

## **(4) Rechtliche Rahmenbedingungen der Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Beziehungen**

- Wichtigste Quellen des Arbeitsrechts
  - Allgemeine Rechtsquellen: Grundgesetz, Bürgerliches Gesetzbuch, Handelsgesetzbuch, Gewerbeordnung
  - Spezielle Arbeitsgesetze: Kündigungsschutzgesetz, entgeltwirksame Gesetze (Lohnfortzahlungsgesetz, betriebliche Altersversorgung), arbeitszeitbezogene Gesetze (Arbeitszeitgesetz, Bundesurlaubsgesetz), arbeitssicherheitsbezogene Gesetze, Gesetze mit Schutzbestimmungen für besonders gefährdete Arbeitnehmergruppen (Jugendschutzgesetz, Mutterschutzgesetz, Schwerbehindertengesetz)
- Man unterscheidet Individualarbeitsrecht und Kollektivarbeitsrecht
  - Individualarbeitsrecht regelt das Verhältnis zwischen einem Arbeitnehmer und seinem direkten Arbeitgeber, z.B. regelt der Arbeitsvertrag Verpflichtungen von Arbeitnehmer und Arbeitgeber
  - Kollektivarbeitsrecht betrifft Rechtsfragen, von denen jeweils eine Gruppe von Arbeitnehmern betroffen ist, z.B. Tarifvertragsgesetz, Mitbestimmungsgesetze und Betriebsverfassungs- bzw. Personalvertretungsgesetz

### **1. Arbeitsvertrag als zentrales Element des Individualarbeitsrechts**

- Rechte und Pflichten aus dem Arbeitsvertrag für den Arbeitnehmer
  - Hauptpflichten: persönliche Arbeitsleistung (§ 611 BGB), Gehorsamspflicht
  - Nebenpflichten: Treuepflicht: Verschwiegenheit, Unbestechlichkeit, Unterlassung von Wettbewerb, Auskünfte/Rechenschaft, Schadensabwendung
  - Rechtsfolgen bei Verstößen: Kündigung, Schadensersatz
- Rechte und Pflichten aus dem Arbeitsvertrag für den Arbeitgeber:
  - Hauptpflichten: Entgeltzahlung (§ 611 BGB), Weisungsrecht
  - Nebenpflichten: Fürsorgepflicht (§ 618 BGB): vertragsmäßige Beschäftigung, Urlaubsgewährung, Gesundheitsschutz, Eigentums- und Persönlichkeitsschutz
  - Rechtsfolgen bei Verstößen: Zurückbehaltung der Arbeitsleistung, Kündigung, Schadensersatz, Entgeltfortzahlung trotz Nichtannahme der Arbeitsleistung
- rechtliche Grundlagen in der hierarchischen Reihenfolge:  
Völkerrecht und Verfassung – Gesetz (Arbeitszeit, Lohnfortzahlung, Urlaub, Schutzvorschriften) – Tarifvertrag – Betriebsvereinbarung – Arbeitsvertrag/allgemeine Arbeitsbedingungen – Gleichbehandlungsgrundsatz

### **2. Kollektivarbeitsrecht**

- Kollektivarbeit unterscheidet sich je nach Bezugsbasis. Daher müssen Betrieb, Unternehmen und Konzern voneinander abgegrenzt werden:
  - Betrieb: Organisatorische Einheit, mit der ein Unternehmer mit sachlichen und immateriellen Mitteln unter Einsatz menschlicher Arbeitskraft einen bestimmten arbeitstechnischen Zweck unmittelbar fortgesetzt verfolgt
  - Unternehmen: Organisatorische Einheit, bestimmt durch den wirtschaftlichen oder ideellen Zweck, dem ein Betrieb oder mehrere organisatorisch verbundene Betriebe dienen.
  - Konzern: Organisatorische Einheit in Form eines Zusammenschlusses von Unternehmen.

#### **2.1 Tarifvertragsrecht**

##### **2.1.1 Grundprinzipien des tarifvertraglichen Systems in Deutschland**

- hoher Rang der Tarifautonomie im deutschen System der industriellen Beziehungen
- Koalitionsfreiheit in Art. 9 GG als wichtiger Grundstein für eine freie und autonom von den Tarifvertragsparteien gestaltete Regelung der Arbeits- und Wirtschaftsbedingungen auf Betriebs- und Branchenebene
- formale rechtliche Rahmenbedingungen des Tarifsystems und der Tarifpolitik: Tarifvertragsgesetz (TVG, 1949)
- Tarifvertragsparteien: möglich sind ausschließlich Gewerkschaften, einzelne Arbeitgeber (Unternehmen) oder Vereinigungen von Arbeitgebern.

- Rechtsnormen des Tarifvertrages (Inhalt, Abschluß, Beendigung von Arbeitsverhältnissen) gelten unmittelbar und zwingend für die Tarifvertragsparteien. Günstigkeitsprinzip: Der Tarifvertrag wirkt zwingend und stellt Mindestbedingungen dar. Falls der Arbeitsvertrag günstigere Bedingungen enthält, wirken diese.
- Tarifgebundenheit: Der Tarifvertrag bindet im Grundsatz nur die Mitglieder der Tarifvertragsparteien so lange, bis der Vertrag endet (Unternehmen kann sich nicht durch Verbandsaustritt der Tarifbindung entledigen). Der Grundsatz ist stark verwässert, weil in Betrieben meist auch Nichtmitglieder von Gewerkschaften auf freiwilliger Grundlage Tarifbedingungen erhalten.
- Vorrang des Tarifvertrages vor anderen betrieblichen oder individuellen Regelungen. Nach BetrVG können durch Tarifvertrag geregelte Arbeitsentgelte und sonstige Arbeitsbedingungen nicht Gegenstand einer Betriebsvereinbarung sein (Ausnahmen: Vereinbarung von Öffnungsklauseln).
- Nachwirkung eines abgelaufenen Tarifvertrags: Rechtsnormen gelten noch, bis sie durch andere ersetzt werden.
- Allgemeinverbindlichkeit:
  - Bindende Wirkung von Tarifverträgen kann durch Allgemeinverbindlichkeitserklärung (§ 5 TVG) auch auf nicht tarifgebundene Arbeitgeber ausgedehnt werden.
  - Bundesarbeitsminister kann im Einvernehmen mit dem Tarifausschuß (je drei Vertreter der Spitzenverbände der Arbeitgeber und der Arbeitnehmer) einen Tarifvertrag für allgemeinverbindlich erklären, wenn die tarifgebundenen Arbeitgeber mind. 50% der unter den Geltungsbereich des Tarifvertrags fallenden Arbeitnehmer beschäftigen und die Allgemeinverbindlichkeit im allgemeinen Interesse geboten erscheint.
  - Funktion: Verhinderung von Schmutzkonzurrenz und Lohndrückerei durch Außenseiter, die nicht Mitglieder der Tarifparteien sind und Schaffung sozial angemessener Arbeitsbedingungen für Außenseiter.

### 2.1.2 Arbeitgeberverbände als Träger von Tarifverhandlungen und Arbeitskampfmaßnahmen

- Systeme der Interessenorganisation privater Unternehmen in Deutschland
  - Unternehmensverbände vertreten die wirtschaftspolitischen Interessen gegenüber Politik und Öffentlichkeit, sind im BDI zusammengeschlossen.
  - Industrie- und Handelskammern (bzw. Handwerkskammern) nehmen als öffentlich-rechtliche Einrichtungen die wirtschaftspolitischen Belange auf lokal-regionaler Ebene wahr.
  - Arbeitgeberverbände nehmen im wesentlichen die sozialpolitische Interessenvertretung der Unternehmen wahr und sind insofern auch für die Tarifpolitik zuständig.
- Strukturmerkmale der deutschen Gewerkschaften
  - Prinzip der Einheitsgewerkschaft: interner parteipolitischer Prozeß, keine Richtungsgewerkschaft (wie bspw. in Italien oder Frankreich)
  - Prinzip der Industriegewerkschaft: Eine Gewerkschaft umfaßt alle Berufe und Stände eines Industriezweiges, keine Berufsgewerkschaften (wie bspw. in Großbritannien)
  - Maxime: ein Betrieb – eine Gewerkschaft, ein Industriezweig – eine Gewerkschaft, Zuständigkeit bundesweit
  - Dachorganisation: Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB), darunter v.a. IG Metall, ver.di
- Ablauf von Tarifrunden von einer Forderung bis zum Abschluß
  - Zeitlicher Rhythmus: Lohn- und Gehaltstarifverträge werden jährlich für max. rund 22 Mio. Arbeitnehmer geschlossen, nach Kündigung der jeweiligen Verträge kommt es zu Verhandlungen
  - Willensbildung der Tarifparteien, vgl. Skript S.15

Gewerkschaft	Arbeitgeber
Haftender Vertragspartner: Hauptvorstand bzw. bevollmächtigter Bezirksvorsitzender Willensbildungsprozeß gewerkschaftlicher Forderungen:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ergebnis der Mitgliederbefragung geht als Empfehlung an den Hauptvorstand</li> <li>- Hauptvorstand berät, begründet Forderung</li> <li>- Bezirksvorsitzender kündigt den auslaufenden Tarifvertrag und teilt die Forderungen dem zuständigen Arbeitgeberverband mit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vorstand hat vor oder bei der Tarifbewegung die erforderlichen Beratungen und Beschlußfassungen vorzunehmen</li> <li>- Vorstand kann Aufgaben auf andere von ihm berufene Gremien übertragen sowie Ausschüsse bilden</li> </ul>



- |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tarifverhandlungen führt der Bezirksvorsitzende i.A. des Hauptvorstandes. Er stellt die Verhandlungskommission zusammen. Die Tarifkommission (Gewerkschaftssekretäre, Betriebsräte, Vertrauensleute) berät und beschließt über deren Ergebnisse.</li> <li>- Urabstimmung als Mobilisierung der Mitgliedschaft</li> <li>- Möglichkeit des Streikaufrufs, wenn in der Urabstimmung 75% dafür votieren</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nach erfolgter Kündigung des auslaufenden Tarifvertrages Bildung einer Verhandlungskommission aus der Bezirksgeschäftsführung des zuständigen Arbeitgeberverbandes</li> <li>- Diese wird oft ergänzt durch eine Tarifkommission aus Bezirksdelegierten</li> </ul> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

#### Gegentaktik zur Gewerkschaftsstrategie

- Einschaltung
  1. Hauptgeschäftsführung des betroffenen Arbeitgeber-Fachverbandes
  2. Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA)
- Bildung einer zentralen Tarifkommission, um Interessen zu koordinieren

#### ▪ Verhandlungen, vgl. Skript S.14

- Phasen der Tarifverhandlungen
  - ♦ ① Phase der Darlegung und Begründung der Standpunkte
  - ♦ ② Beschäftigung mit Details der Forderungen/Angebote; Paket-/Einzelverhandlungen falls keine unüberwindlichen Schwierigkeiten vorhanden:
  - ♦ ③ Phase der Reifung der Grundlagen des späteren Ergebnisses
  - ♦ ④ Formulierung der Ergebnisse; vorher müssen die Tarifkommissionen zustimmen falls die Verhandlungssituation sich zuspitzt
  - ♦ ⑤ Phase der Entscheidungskrise; i.d.R. dann, wenn eine Gewerkschaft Vorreiterfunktion hat (evtl. Mobilisierungsprozeß der Mitglieder der Gewerkschaft; u.U. Warnstreiks)
  - ♦ ⑥ Schlichterphase; ein von beiden Seiten akzeptierter Schlichter kann einen Schlichterspruch fällen; nach dem Scheitern der Schlichtung sind die Tarifparteien von der Friedenspflicht befreit
- Arbeitskampfphase
  - ♦ Gewerkschaft: Schwerpunktstreiks, Flächenstreiks, bundesweiter Streik oder rollende Streiks, Wechselstreiks
  - ♦ Arbeitgeber können mit Aussperrung drohen und reagieren
- Vermittlungsphase mit einer neutralen Persönlichkeit als Vermittler
  - ♦ Spitzengespräche: Verbandsspitzen versuchen, Positionen abzuklären; dies ist in jeder Phase einer Auseinandersetzung auf bezirklicher Ebene möglich
- Einigungsmöglichkeiten
  - ♦ Der Einigungsprozeß ist geprägt durch Schlichtung, Friedenspflicht, Arbeitskampfmaßnahmen und Vermittlung.

#### ▪ Schlichtung

- Schlichtung ist ein häufig eingesetztes Mittel zur Einigung zur Abwendung des Arbeitskampfes, daher in der Vergangenheit Tarifpolitik auf relativ niedrigem Konfliktniveau
- keine staatliche Zwangsschlichtung, sondern tarifliche Schlichtungsvereinbarungen, die genaue Verfahrensvorschriften zur Durchführung von Tarifschlichtungen zur Konfliktbeilegung vorsehen
- i.d.R. kann eine Tarifpartei die Schlichtungskommission (paritätisch besetzt mit Vertretern der Verhandlungsparteien und einem bzw. zwei unparteiischen Vorsitzenden) anrufen, wenn die Tarifverhandlungen ergebnislos geblieben sind
- es besteht ein Einlassungszwang, jedoch kein Einigungszwang
- Friedenspflicht ist überwiegend bis Beendigung der Schlichtung festgeschrieben

### 2.1.3 Typen und Inhalte von Tarifverträgen

- Tarifverträge lassen sich nach ihrer Reichweite differenzieren:
  - Flächen- bzw. Verbandstarifverträge werden von Gewerkschaft mit Arbeitgeberverband abgeschlossen.
  - Firmen- bzw. Haustarifverträge werden von Gewerkschaften mit einzelnen Arbeitgebern abgeschlossen, die nicht einem Arbeitgeberverband angehören.
- Häufiger wird jedoch eine Unterscheidung nach Inhalt vorgenommen:
  - In Lohn- und Gehaltstarifverträgen wird die Höhe der tariflichen Grundvergütung in Form von Lohn- und Gehaltstabellen festgelegt (Tabellenvergütung), die Laufzeit beträgt i.d.R. ein Jahr
  - In Lohn- bzw. Gehaltsrahmentarifverträgen werden verschiedene Lohn- und Gehaltsgruppen festgelegt, Gruppenmerkmale definiert und die Leistungsentlohnung geregelt. Die Laufzeit beträgt i.d.R. mehrere Jahre.
  - Manteltarifverträge enthalten Bestimmungen über Arbeitsbedingungen verschiedenen Inhalts, z.B. Probezeit, Kündigungsfristen, Dauer und Verteilung der Wochenarbeitszeit, Regelungen zu Nacht- und Schichtarbeit, Urlaub, Kurzarbeit und anderes mehr. Die Laufzeit beträgt i.d.R. ebenfalls mehrere Jahre.
- Bestandteile von Tarifverträgen
  - schuldrechtlicher Teil: Rechte und Pflichten der Parteien (bspw. Friedenspflicht, Einwirkungspflicht)
    - Friedenspflicht bedeutet, daß während der Laufzeit des Tarifvertrags Arbeitsfriede gewahrt werden muß, ansonsten entsteht eine Schadensersatzpflicht.
  - normativer Teil: Inhaltsnormen (materielle Arbeitsbedingungen), Abschlußnormen (Zustandekommen neuer Arbeitsverhältnisse), Beendigungsnormen (u.a. Form der Kündigung, Kündigungsfristen), Normen über betriebliche Fragen (bspw. Ordnung im Betrieb), betriebsverfassungsrechtliche Normen (insoweit es § 3 BetrVG gestattet) sowie Normen über gemeinsame Einrichtungen (Altersvorsorge)
  - Die Rechtsnormen des Tarifvertrags gelten unmittelbar und zwingend (§ 4 TVG), ungünstigere Abmachungen im Arbeitsvertrag sind, sofern nicht ausnahmsweise durch den Tarifvertrag gestattet, unwirksam (an ihre Stelle treten die Tarifbestimmungen).

### 2.1.4 Zulässigkeit und Formen von Streiks und Aussperrung

- Streik als Maßnahme der Arbeitnehmer
  - Streik ist eine gemeinsame und planmäßig durchgeführte Einstellung der Arbeit durch mehrere Arbeitnehmer, die in der Absicht erfolgt, nach erfolgreicher Durchführung der gestellten Forderungen die Arbeit wieder aufzunehmen.
  - Träger des Streiks können nur Gewerkschaften sein.
  - Arbeitsniederlegungen, die weder von der zuständigen Gewerkschaft von vornherein gebilligt noch nachträglich genehmigt oder übernommen werden, sind rechtswidrig ("wilder" Streik).
  - Streiks müssen den Abschluß von Tarifverträgen zum Ziel haben. Streiks, die nicht um tariflich regelbare Ziele geführt werden, sind rechtswidrig (politischer Streik, Demonstrationsstreik).
  - Streiks, die sich gegen einen noch geltenden Tarifvertrag richten, sind wegen Verstoßes gegen die Friedenspflicht unzulässig.
  - Prinzip der Verhältnismäßigkeit muß beachtet werden, Arbeitskampf darf nur das letzte Mittel (ultima ratio) sein.
  - Einem regulären Streik geht i.d.R. eine Urabstimmung voraus, die eine Zustimmung von 75% der Mitglieder finden muß.
- Aussperrung als Maßnahme der Arbeitgeber
  - Unter Aussperrung versteht man ein planmäßiges Ausschließen einer größeren Zahl von Arbeitnehmern aus dem Betrieb zur Erreichung eines Kampfziels mit dem Willen der Wiedereinstellung nach Beendigung der Aussperrung.
  - Die Angriffsaussperrung ist erlaubt, wird aber nicht praktiziert. Die Abwehraussperrung ist als Antwort auf einen Streik unter Bewahrung des Prinzips der Verhältnismäßigkeit auf Seite der Arbeitgeber erlaubt.
  - Ziel ist die Wiederherstellung der Verhandlungspartität zwischen Arbeitgebern und Gewerkschaften.

## 2.2 Betriebsverfassungsrecht (BetrVG 72)

---

- Betriebsverfassungsrechtliche Ge- und Verbote:
  - Gebot zur vertrauensvollen Zusammenarbeit zum Wohle der Arbeitnehmer und des Betriebs (§ 2 I) und mit dem ernststen Willen zur Einigung (§ 74 I)
  - Verbot von Arbeitskampfmaßnahmen (§ 74 II 1): keine Organisation von Streiks durch den Betriebsrat
  - Verbot der Störung des Arbeitsablaufs und des Betriebsfriedens (§ 74 II 2)
  - Verbot der parteipolitischen Betätigung (§ 74 II Satz 3)
  - Behandlung der Arbeitnehmer in gerechter und gleichberechtigter Weise (§ 75) nach den Grundsätzen von Recht und Billigkeit
  - Schweigepflicht des Betriebsrats über Betriebs- und Geschäftsgeheimnisse (§ 79 I)

### 2.2.1 Mitwirkung einzelner Arbeitnehmer

- Der einzelne Arbeitnehmer hat folgende Möglichkeiten zur Mitwirkung:
  - § 81 BetrVG: Unterrichts- und Erörterungspflicht des Arbeitsgebers
    - Der Arbeitgeber hat den Arbeitnehmer über dessen Aufgabe und Verantwortung sowie über die Art der Tätigkeit und ihre Einordnung in den Arbeitsablauf des Betriebs zu unterrichten und über Unfall- und Gesundheitsgefahren sowie Maßnahmen zu deren Abwendung zu belehren.
  - Novellierung von § 81 BetrVG 1989
    - erweiterte Informationsrechte mit Blick auf technologische Veränderungen und deren Auswirkung auf künftige Anforderungen an den Mitarbeiter mit dem Ziel, Mitarbeiter vor Rationalisierungsmaßnahmen zu schützen und rechtzeitig Qualifikationsmaßnahmen einzuleiten
  - § 82 BetrVG: Anhörungs- und Erörterungsrecht des Arbeitnehmers
    - Recht des Arbeitnehmers, in betrieblichen seine Person betreffenden Angelegenheiten gehört zu werden, Stellung zu nehmen sowie Vorschläge für die Gestaltung des Arbeitsplatzes und des Arbeitsablaufs zu machen
    - Erläuterung der Berechnung und Zusammensetzung des Arbeitsentgelts, der Leistungsbeurteilung und Entwicklungsmöglichkeiten
  - § 83 BetrVG: Einsicht in die Personalakte
  - § 84 BetrVG: Beschwerderecht (bei Benachteiligung bzw. ungerechter Behandlung), woraus dem Arbeitnehmer keine Nachteile entstehen dürfen.

### 2.2.2 Interessenvertretung durch den Betriebsrat

- in Betrieben mit mehr als 5 Arbeitnehmer, von denen 3 wählbar sind, wird (Kann-Bestimmung) ein Betriebsrat für vier Jahre gewählt (§§ 1, 21 BetrVG).
- Die Mitgliederzahl des Betriebsrates ist abhängig von der Anzahl wahlberechtigter Arbeitnehmer (§ 9 BetrVG):
  - 5-20 Arbeitnehmer 1 Betriebsrat (Betriebsobmann)
  - 21-50 Arbeitnehmer 3 Betriebsräte
  - 51-150 Arbeitnehmer 5 Betriebsräte (ab 101 Arbeitnehmer Bildung eines Wirtschaftsausschusses)
  - 151-300 Arbeitnehmer 7 Betriebsräte (ab 300 Arbeitnehmer wird 1 Betriebsrat freigestellt)
  - 301-600 Arbeitnehmer 9 Betriebsräte (Bildung eines Betriebsausschusses, der die laufenden Geschäfte des Betriebsrats führt).
  - weitere Stufungen (11, 15, 19, 23, 27, 29 Mitglieder)
  - 7001-9000 Arbeitnehmer 31 Betriebsräte (Erhöhung je angefangene 3000 Arbeitnehmer um 2 Mitglieder)
- § 80 BetrVG regelt die allgemeinen Aufgaben des Betriebsrates. Dazu zählen die Kontrolle der Einhaltung von zugunsten der Arbeitnehmer geltenden Gesetzen und die spezielle Sorge um die Belange von schutzbedürftigen Arbeitnehmergruppen.
- Bestehen mehrere Betriebsräte in einem Unternehmen, ist ein Gesamtbetriebsrat zu bilden, für einen Konzern kann ein Konzernbetriebsrat gebildet werden.

- Die Rechte des Betriebsrates können unterschieden werden nach:
  - Grad der Intensität der Mitbestimmung, vgl. Skript S.16
    - Mitbestimmung (echtes Initiativrecht) in sozialen Angelegenheiten, z.B. kollektive Arbeitszeitregelungen, Aufstellung eines Sozialplans bei Betriebsänderungen
    - Zustimmungsrecht: z.B. Personalauswahlrichtlinien, Personalfragebogen, Beurteilungsgrundsätze
    - Vetorecht: z.B. Ein- und Umgruppierung, Einstellung und Versetzung im Einzelfall
    - durch Initiative erzwingbare Arbeitgebermaßnahme: z.B. Auswahl für Teilnahme an betrieblicher Berufsbildung, Bestellung und Abberufung von Ausbildungspersonal
    - Vorschlagsrecht: z.B. Einführung einer Personalplanung
    - Beratungsrecht: z.B. Personalmaßnahmen, Planung von Betriebsveränderungen, Einrichtung und Ausstattung
    - Anhörungsrecht: Kündigung im Einzelfall
    - Information (Unterrichtungsrecht): z.B. Einsicht in Lohn- und Gehaltslisten, Personalplanung, berufliche Entwicklung des einzelnen Arbeitnehmers, Jahresabschluß, Einstellung leitender Angestellter
  - Sachgebieten in Verbindung mit der Intensität der Einflußnahme, vgl. Skript S.17
- Eine Reform des BetrVG ist angestrebt.
- Einigungsstelle (§ 76 BetrVG): Falls sich Betriebsrat und Arbeitgeber nicht einigen, kann die Einigungsstelle angerufen werden, die aus der gleichen Anzahl von Beisitzern der Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite und einem neutralen Vorsitzenden besteht. Sie hat die Funktion des Konfliktlösungsmechanismus, denn ihr Spruch entscheidet über einen Konflikt und beendet ihn so.

### 2.2.3 Wirtschaftsausschuß und Betriebsversammlung als weitere Organe der betrieblichen Mitbestimmung

- Wirtschaftsausschuß (§§ 106 ff. BetrVG)
  - Ein Wirtschaftsausschuß ist in allen Unternehmen mit i.d.R. mehr als 100 ständig beschäftigten Arbeitnehmern zu bilden (§ 106 I BetrVG). Er hat die Aufgabe, wirtschaftliche Angelegenheiten mit dem Unternehmer zu beraten und den Betriebsrat zu unterrichten.
  - Der Wirtschaftsausschuß hat Informationsrechte über wirtschaftliche Angelegenheiten des Unternehmens, z.B. Auskünfte über die wirtschaftliche und finanzielle Lage des Unternehmens, die Produktions- und Absatzlage, Rationalisierungsvorhaben, die Einschränkung oder Stilllegung von Betrieben oder von Betriebsteilen, die Verlegung von Betrieben oder Betriebsteilen, den Zusammenschluß oder die Spaltung von Unternehmen oder Betrieben etc.
- Betriebsversammlung (§§ 42 ff. BetrVG)
  - In der Betriebsversammlung findet die Unterrichtung der Gesamtbelegschaft durch den Betriebsrat statt (z.B. Vorlage des Rechenschaftsberichts). Auf Antrag des Arbeitgebers kann zur Beratung über wichtige Sachverhalte eine Betriebsversammlung einberufen werden.

### 2.3 Sprecherausschußrecht (SprAuG 88)

- Geltungsbereich des Sprecherausschußgesetzes
  - Das SprAuG sieht vor, daß die leitenden Angestellten von Betrieben mit i.d.R. mind. 10 leitenden Angestellten alle vier Jahre gesetzliche Sprecherausschüsse als Interessenvertretung für leitende Angestellte wählen. Die Zahl der Mitglieder (1-7) ist abhängig von der Anzahl der leitenden Angestellten.
  - Leitender Angestellter ist nach der Legaldefinition in § 5 III BetrVG, wer zur selbständigen Einstellung oder Entlassung berechtigt ist, Generalvollmacht oder Prokura hat oder eigenverantwortlich Aufgaben wahrnimmt.
  - Aufgaben des Sprecherausschusses (§ 2 SprAuG)
    - vertrauensvolle Zusammenarbeit mit Arbeitgeber unter Beachtung der geltenden Tarifverträge zum Wohl der leitenden Angestellten und des Betriebs (Informationsaustausch mit dem Betriebsrat)
    - § 25: Der Sprecherausschuß vertritt die Belange leitender Angestellter des Betriebs.
  - Regelungsebenen des Sprecherausschußgesetzes: Gesamtsprecherausschuß (§ 16 SprAuG), Unternehmenssprecherausschuß (§ 20 SprAuG), Konzernsprecherausschuß (§ 21 SprAuG)

### 2.3.1 Mitwirkung einzelner leitender Angestellter

- Wahrnehmung eigener Belange durch einzelnen leitenden Angestellten bleiben durch den Sprecherausschuß unberührt. Für den einzelnen leitenden Angestellten ergeben sich aus dem SprAuG folgende Rechte: Unterstützungsmöglichkeit durch ein Mitglied des Sprecherausschusses zur Wahrnehmung von individuellen Belangen (§ 26 I), Einsicht in die Personalakte (§ 26 II), faire und gleiche Behandlung (§ 27)

### 2.3.2 Mitwirkung durch den Sprecherausschuß

- Mitwirkungsrechte des Sprecherausschusses sind Anhörungsrechte (A), Unterrichtsrechte (U), Beratungsrechte (B), d.h. keine Mitbestimmungsrechte, sondern nur Mitwirkungsrechte. Es sind dies: Arbeitsbedingungen u. Beurteilungsgrundsätze (U, § 30), personelle Maßnahmen (U, A, § 31), wirtschaftliche Angelegenheiten (U, B, § 32), Vereinbarungen zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat (A, § 2 I 2), allgemeines Unterrichtsrecht zur Durchführung seiner Aufgaben (U, § 25 II)

## 2.4 Unternehmensverfassungsrecht

---

- Unternehmensverfassungsrecht betrifft im wesentlichen die Mitbestimmung der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat.
- Die wesentlichen Rechtsquellen des Unternehmensverfassungsrechts sind das Montan-Mitbestimmungsgesetz von 1951, das Betriebsverfassungsgesetz von 1952 und das Mitbestimmungsgesetz von 1976.

### 2.4.1 Kapitalgesellschaftliche Organe (Vorstand, Aufsichtsrat) als Bezugsgrößen der Mitbestimmung auf Unternehmensebene

- Organe der Aktiengesellschaft, vgl. Blatt
  - Vorstand (i.d.R. multipersonal)
    - Wichtigste Aufgabe ist die eigenverantwortliche Leitung der AG (Dominanz des Direktorialprinzips gegenüber dem Kollektivprinzip).
    - weitere Aufgaben: Vertretung der Gesellschaft, Vorbereitung und Ausführung von Beschlüssen der Hauptversammlung, Berichterstattung an der Aufsichtsrat, Einberufung der Hauptversammlung u.a.
  - Aufsichtsrat
    - v.a. prüfende und kontrollierende Aufgaben: Bestellung und Abberufung des Vorstandes, Überwachung der Geschäftsführung, Prüfung des Jahresabschlusses u.a.
  - Hauptversammlung
    - Die Hauptversammlung dient den Aktionären zur Ausübung ihrer Rechte.
    - Man unterscheidet ordentliche und außerordentliche Hauptversammlung.
    - Rechte: Wahl der Aktionärsvertreter in den Aufsichtsrat, Gewinnverwendung, Entlastung von Vorstand und Aufsichtsrat, Satzungsänderungen u.a.

### 2.4.2 Quellen und Inhalte der Mitbestimmung auf Unternehmensebene

- Alle drei Gesetze sehen Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat vor, jedoch unterscheiden sie sich in Zusammensetzung und Anzahl.
- Zusammensetzung des Aufsichtsrates, vgl. Skript S.18
  - in Gesellschaften unter 2000 Mitarbeitern nach § 76 BetrVG:
    - maximal 21 Aufsichtsratsmitglieder, 14 Arbeitgeber-, 7 Arbeitnehmervertreter
    - Beschlußfassung durch einfache Mehrheit
  - in Gesellschaften über 2000 Mitarbeiter nach § 7 MitbestG
    - maximal 20 Aufsichtsratsmitglieder, je 10 Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertreter (darunter mindestens 1 leitender Angestellter, Wahl durch Wahlmännnergremium),
    - Beschlußfassung durch einfache Mehrheit, Zweitstimme des AR-Vorsitzenden bei Pattsituationen
  - in Montangesellschaften über 1000 Mitarbeiter nach § 4 MontanMG
    - maximal 21 Aufsichtsratsmitglieder, je 10 Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertreter, 1 Neutraler
    - Beschlußfassung durch einfache Mehrheit, Stimme des Neutralen bei Pattsituationen

#### **2.4.2.1 Montan-Mitbestimmungsgesetz von 1951**

- gilt für Montanunternehmen (AG, GmbH) über 1000 Mitarbeiter
- Nach dem MontanMG ist das Organ Vorstand mit einem Arbeitsdirektor ausgestattet, der nicht gegen die Stimmen der Arbeitnehmer ernannt werden darf.

#### **2.4.2.2 Betriebsverfassungsgesetz von 1952**

- gilt für Nicht-Montanunternehmen (GmbH, eG, VVaG [Versicherungsverein auf Gegenseitigkeit]) ab 500 Mitarbeitern, unter 500 Mitarbeitern nur für AG und KGaA (sofern vor 1994 gegründet und kein Familienunternehmen)

#### **2.4.2.3 Mitbestimmungsgesetz von 1976**

- gilt für Nicht-Montanunternehmen (eG, GmbH, AG, KGaA) über 2000 Mitarbeiter

## **(5) Gestaltungsfelder betrieblicher Arbeit: Arbeitsentgelt**

### **1. Grundlagen der Entgeltpolitik**

#### **1.1 Problematik einer gerechten Entlohnung**

- Oberstes Prinzip für die Entlohnung ist die Lohngerechtigkeit. Diese wird zu operationalisieren versucht über Ersatzgerechtigkeiten:
  - Leistungsgerechtigkeit (Leistungsbewertung, Leistungsbeurteilung) nach dem Äquivalenzprinzip
    - Methode: Zeitstudien, Leistungsbewertung
  - Anforderungsgerechtigkeit
    - Methode: Arbeitsbewertung (Belastung oder Beanspruchung)
  - Verhaltensgerechtigkeit
    - Methode: Verhaltensbewertung
  - Sozialgerechtigkeit:
    - Methode: verschiedene Möglichkeiten
  - Marktgerechtigkeit

#### **1.2 Anforderungs- und Leistungsgerechtigkeit als primär gestaltungsbedürftige Elemente**

##### **1.2.1 Realisierung von Anforderungsgerechtigkeit**

- Stufen der Anforderungsermittlung und -bewertung
  - Beschreibung der Arbeit (z.B. Stellenbeschreibung, Anwendung von PAQ [Position Analysis Questionnaire])
  - Anforderungsanalyse (Festlegung der Anforderungsarten, z.B. über Genfer Schema)
  - Bewertung der Anforderungen
    - Arbeitsplatzschwierigkeit: Bewertung der einzelnen Arbeitsplätze nach der Höhe der bei ihnen jeweils auftretenden Anforderungsarten
    - Arbeitsplatzwert: Gewichtung der Anforderungsarten
    - Transformation der Arbeitsplatzwerte in Lohnsätze

##### **1.2.1.1 Verfahren der Anforderungsanalyse (Genfer Schema)**

- Die Anforderungsarten des Genfer Schema (1950) lassen sich 4 Hauptmerkmalen zuordnen:
  - I. geistige Anforderungen
    - 1. Fachkenntnisse, 2. Nachdenken (geistige Beanspruchung)
  - II. körperliche Anforderungen
    - 3. Geschicklichkeit, 4. Muskelbelastung, 5. Aufmerksamkeit (Belastung der Sinne und Nerven)
  - III. Verantwortung für
    - 6. Betriebsmittel und Produkte, 7. Sicherheit und Gesundheit anderer, 8. Arbeitsablauf
  - IV. Arbeitsbedingungen (Umgebungseinflüsse)
    - 9. Temperatur, 10. Nässe (Wasser, Feuchtigkeit, Säure), 11. Schmutz (Öl, Fett, Staub), 12. Gas, Dämpfe, 13. Lärm, Erschütterung, 14. Blendung, Lichtmangel, 15. Erkältungsgefahr, Arbeiten im Freien, 16. Unfallgefährdung
- Alternativ wird auch eine Gruppierung in die Hauptanforderungsarten Fachkönnen (geistige und körperliche Anforderung), Belastung (geistige und körperliche Beanspruchung), Verantwortung und Arbeitsbedingungen vorgenommen.

##### **1.2.1.2 Arbeitsbewertungsverfahren**

- Prinzipien der qualitativen Analyse der Arbeit:
  - summarische Methode: Arbeitsverrichtungen werden als Ganzes bewertet; einzelne Anforderungsarten werden summarisch berücksichtigt
  - analytische Methode: Arbeitsverrichtungen werden in einzelne Anforderungsarten gegliedert, für jede Anforderungsart wird eine Wertzahl ermittelt, deren Summe ergibt Arbeitswert der einzelnen Verrichtungen

- Prinzipien der Quantifizierung der Arbeitsschwierigkeit
  - Prinzip der Reihung: zu bewertenden Arbeitsverrichtungen werden in Reihenfolge geordnet
  - Prinzip der Stufung: Anforderungsstufen werden festgestellt, Schwierigkeiten in Stufen eingeordnet
- Daraus ergeben sich 4 mögliche Kombinationen der Arbeitsplatzbewertung:
  - summarische Methode und Prinzip der Reihung: Rangfolgeverfahren (Ranking Method)
    - Alle Arbeitsplätze werden im Hinblick auf ihre Anforderungen als Ganzes verglichen und in eine Rangfolge gebracht.
  - analytische Methode und Prinzip der Reihung: Rangreihenverfahren (Factor Ranking Method)
    - Die Einzelkriterien der Anforderungen werden verglichen und einer Rangreihe zugeordnet.
  - summarische Methode und Prinzip der Stufung: Lohngruppenverfahren (Katalogverfahren, Classification)
    - Alle Arbeitsplätze werden im Hinblick auf ihre Anforderungen als Ganzes mit Richtbeispielen verglichen und diesen zugeordnet.
  - analytische Methode und Prinzip der Stufung: Stufenwertzahlverfahren (Point Rating Method)
    - Die Einzelkriterien der Anforderungen werden nach einem gewichteten Schema (Wertzahlen) bewertet.
- Kritik an der Arbeitsbewertung
  - Auswahl der Anforderungsarten mittels Genfer Schema (Anzahl, Wertung, veraltetes Schema)
  - Arbeitsbeschreibung unterliegt subjektiven Einflüssen
  - Ermittlung der Belastungshöhe: Abstraktion von der Person des Leistenden
  - Gewichtung als wertender Vorgang

## 1.2.2 Realisierung von Leistungsgerechtigkeit

- Verfahren der Leistungsbewertung bzw. -beurteilung sollen individuellen Leistungsunterschieden Rechnung tragen, die dann finanziell honoriert werden. Im gewerblichen Bereich kann die Leistungsermittlung durch Messen o.ä. erfolgen, im Verwaltungsbereich sind Leistungsdaten nicht unmittelbar meßbar, weshalb Verfahren der Leistungsbeurteilung angewandt werden.

### 1.2.2.1 Leistungsbewertung im gewerblichen Bereich

- Da Messen, Zählen, Wiegen oder Schätzen der individuellen Leistungsergebnisse möglich ist, erfolgt die Leistungsermittlung mittels Leistungskennzahlen.
- Dazu wird die tatsächliche Leistung zur Normalleistung (Leistung eines "fiktiven" Normalarbeiters) in Bezug gesetzt, wodurch sich der Leistungsgrad ergibt. Die Normalleistung wiederum ergibt sich aus dem Verhältnis von Istzeit zur durch Zeitstudien ermittelten Normalzeit.

### 1.2.2.2 Leistungsbeurteilung im Verwaltungsbereich

- Einsatzgebiete der Leistungsbeurteilung (neben der Entgeltfindung):
  - Leistungsverbesserung durch Verhaltenssteuerung (Feedback für die Beurteilten)
  - personelle Entscheidungen (Vertretung, Beförderung, Personalplanung, Personalentwicklung)
  - Gestaltung von Arbeitsbedingungen (Arbeitsplatz und Arbeitsumgebung)
  - Verbesserung der Führungskompetenz der Vorgesetzten und Förderung der Zusammenarbeit durch regelmäßige Kommunikation von Leistungserwartungen und -ergebnissen
  - Instrument der betrieblichen Sozialisation, der Motivierung und der Verhaltenssteuerung
  - Hervorhebung der Bedeutung leistungsorientierter Personalplanung und Personalentwicklung
- Arten der Leistungsbeurteilung
  - Vorgesetztenbeurteilung (Vorgesetzter beurteilt Mitarbeiter und umgekehrt – dominant bei Entgeltfindung)
  - Kollegenbeurteilung (Peer Rating – hierarchisch gleichgestellte Personen beurteilen sich gegenseitig)
  - Selbstbeurteilung (zum Vergleich mit den Fremdbeurteilungen)
  - Beurteilung durch Kunden (Bedeutungszuwachs im Zuge der Qualitäts- und Serviceorientierung)
- Anforderungen an Leistungsbeurteilungsverfahren
  - Verfahren sollten abhängig vom Ziel der Beurteilung eingesetzt werden und sind mit den personalstrategischen Zielsetzungen abzustimmen.
  - rechtliche Unbedenklichkeit, standardisierte Anwendung, Akzeptanz von Beurteilern und Beurteilten, Wirtschaftlichkeit, methodische Anforderungen (Objektivität, Reliabilität, Validität)



## 2. Formen des Arbeitsentgelts

---

- Entgeltarten und -formen im Überblick
  - Entgelt für geleistete Arbeit
    - Grundentgelt (Zeitlohn), z.B. Gehalt, Besoldung für Beamte
    - Leistungslohn: Akkordlohn, Pensumlohn, Prämienlohn
    - Sonderentgelte (Urlaubsgeld, 13. Monatsgehalt, Aufsichtsratsvergütungen)
  - Soziallohn – orientiert sich an demographischen Kriterien wie Alter (Rente), Familienstand (Kindergeld) oder sozialer Situation (Arbeitslosengeld, Sozialhilfe)
  - Mitarbeiterbeteiligung: Erfolgsbeteiligung (Gewinnbeteiligung), Kapitalbeteiligung

### 2.1 Zeitlohn

---

- Arbeitsentgelt im Form eines Zeitlohnes bedeutet, daß die Entlohnung unabhängig von der erbrachten Leistung ist. Die Stundenlohn ist daher in Abhängigkeit von der pro Zeiteinheit erbrachten Menge oder dem Zeitbedarf pro Mengeneinheit konstant, vgl. Skript S.21
- Die Lohnkosten je Stück steigen mit abnehmendem Leistungsgrad bzw. mit zunehmendem Zeitbedarf pro Leistungseinheit, vgl. Skript S.22

### 2.2 Akkordlohn

---

- Anwendungsvoraussetzungen für Akkordlohn
  - Akkordfähigkeit: zeitlich meßbare Arbeiten mit konkret greifbarem Output
  - Akkordreife: erlernbare und ausreichend beherrschbare Arbeiten ohne unvorhersehbare Störungen
- Entscheidend für die Entlohnung ist die Arbeitszeit. Diese umfaßt nicht Zeiten der Betriebsruhe (Betriebsferien) und des Nichteinsatzes (Krankheit, Urlaub), sondern nur die reine Einsatzzeit. Dies ist diejenige Zeit, in der das Individuum seiner Tätigkeit (bzw. einer Neben- oder Zusatztätigkeit) nachgeht. Von der Einsatzzeit sind Zeiten der störungsbedingten (Maschinenausfall), personenbedingten (Vorgesetztengespräch) und ablaufbedingten (Maschinenwechsel) Unterbrechung abzuziehen.
- Beim klassischen Stückakkordlohn sind die Lohnkosten pro Stück (pro Outputeinheit) konstant, unabhängig von der Mengenleistung pro Zeiteinheit oder des Zeitbedarfs pro Mengeneinheit, vgl. Skript S.23
- In der Regel wird ein Mindestlohn gezahlt, d.h. der Arbeiter erhält bei Überschreitung der Vorgabezeit einen garantierten Mindestlohn, bei Unterschreitung einen höheren Akkordlohn. Das Risiko geht somit zu Lasten des Arbeitgebers, vgl. Skript S.25
- Der Anreiz zum Mehroutput besteht in einem monetären Zuschlag (Akkordzuschlag) auf den üblichen Stundenlohn. Die Summe aus Stundenlohn und Akkordzuschlag heißt Akkordrichtsatz. Es gilt:

$$\text{Stücklohn} = \frac{\text{Akkordrichtsatz}}{\text{Normalleistung}} = \frac{\text{Stundenlohn} + \text{Akkordzuschlag}}{\text{Normalleistung}}$$

- Der effektive Stundenlohn steigt mit zunehmendem Output je Zeiteinheit bzw. mit geringerem Zeitbedarf je Outputeinheit, vgl. Skript S.24
- Der Stundenverdienst berechnet sich:

$$\text{nach Zeitakkord als: } \frac{\text{Menge} \cdot \text{Stückzeit} \cdot \text{Geldfaktor je Minute}}{\text{tägliche Arbeitszeit}}$$

$$\text{nach Geldakkord als: } \frac{\text{Menge} \cdot \text{Geldsatz je Menge}}{\text{tägliche Arbeitszeit}}$$

- Die Auftragszeit läßt sich nach REFA wie folgt gliedern:
  - Rüstzeit: Zeit für die Vorbereitung einer Ausführung
  - Ausführungszeit: konkrete Zeit der Teilebearbeitung (Vorgabezeit pro Stück · Auftragsmenge)
- Rüst- und Ausführungszeit setzen sich jeweils aus mehreren Komponenten zusammen:
  - Grundzeit: Sollzeit für alle Abläufe, die zur Erbringung der Leistung erforderlich sind
  - Erholungszeit: notwendige Regenerationszeit
  - Verteilzeit: unregelmäßige Unterbrechungszeiten (ablauf-, personen- oder störungsbedingt)

## 2.3 Prämienlohn

---

- Da der Akkordlohn lediglich die Outputmenge, nicht aber deren Qualität als Grundlage für die Entlohnung nimmt, sucht man eine Form der Entlohnung, die gleichzeitig mit dem Leitgedanken der Qualitätsoptimierung harmonisiert. Hierbei kann der Prämienlohn Abhilfe schaffen.
- Der Prämienlohn setzt sich zusammen aus einem vereinbarten Grundlohn und einer Prämie, die für quantitative (dann akkordähnlich) oder insbesondere qualitative Mehrleistungen besteht.
- Er wird meist dann eingesetzt, wenn Arbeitsbedingungen ständigem Wechsel unterworfen sind und deshalb die Akkordreife der Arbeit nicht gegeben ist.
- qualitative Kriterien als Bezugsbasis der Prämie: Outputmenge, Ausschußvermeidung, Gütegrad, Material- oder Energieeinsparung, Reduktion von Warte-, Leerlauf- und Maschinenstillstandzeiten
- Kriterien können kombiniert werden (additive oder multiplikative, ungewichtete oder gewichtete Verknüpfung).
- Verschiedene Gestaltungsmöglichkeiten: proportionaler, degressiver, progressiver oder stufenförmiger Verlauf der Prämienlohnlinie

### Exkurs: Grobstruktur eines Systems der Entgeltfindung für Führungskräfte

- Dreiteilung hinsichtlich der Bestandteile des Entgelts für Führungskräfte:
  - Grundbezüge (je nach Anforderung bzw. Qualifikation unter Hinzunahme von Arbeitsbewertungsmethoden wie Rangfolgemethode, Marktvergleich/Benchmarking oder Punktbewertungsmethode
  - variable Bezüge (als operative, taktische und strategische Anreize) orientieren sich am Leistungsergebnis und -verhalten. Unterscheidung:
    - operative Anreizsysteme: Provisionen, Tantiemen
    - strategische (z.B. taktische) Anreizsysteme: langfristige marktindexierte oder leistungsbezogene Anreizsysteme
  - Zusatzleistungen aller Art (z.B. zusätzliche betriebliche Altersversorgung, Versicherungen, Fortbildungen, Büroausstattung, Firmenwagen, Reisen) orientieren sich in erster Linie an Position oder Markt
    - sämtliche sonstigen Geld- und Sachleistungen sowie Vorteile, die neben dem Grundgehalt und variablen Bezügen zur Sicherung/Verbesserung der Lebensqualität einmalig oder wiederholt gewährt werden

## 2.4 Erfolgsbeteiligung

---

- Argumente für die Einführung von Beteiligungssystemen
  - verteilungspolitische Argumente: Umverteilung des Vermögens, breitere Vermögensstreuung durch Beteiligungssysteme in Form von Beteiligung an Produktivvermögen
  - gesellschaftspolitische Argumente: Einschränkung wirtschaftlicher Macht durch breite Vermögensstreuung
  - betriebswirtschaftliche Argumente: Möglichkeit der Kapitalbeschaffung, höhere Arbeitsmotivation
- Formen der Erfolgsbeteiligung
  - Ertragsbeteiligung: Beteiligung an Umsatz, Bruttoertrag, Wertschöpfung oder Nettoertrag
  - Gewinnbeteiligung: Beteiligung an Bilanzgewinn, Ausschüttungsgewinn oder Substanzgewinn
  - Leistungsbeteiligung: Beteiligung an Produktion, Produktivität oder Kostenersparnis
- Verwendung individueller Erfolgsbeteiligungen: investive Verwendung im Unternehmen oder Barausschüttung

## **(6) Gestaltungsfelder betrieblicher Arbeit: Arbeitsorganisation**

### **1. Zielgrößen und Grundprobleme der Arbeitsorganisation**

- Arbeitsorganisation (Arbeitsgestaltung) bezeichnet das Ziel, durch eine zweckmäßige organisatorische Gestaltung von Arbeitssystemen unter Beachtung der menschlichen Leistungsfähigkeit und Bedürfnisse ein optimales Zusammenwirken des arbeitenden Menschen, der Betriebsmittel und der Arbeitsgegenstände zu bewirken
  - Arbeitssystem: Kombination von Ressourcen, z.B. Fertigungsstraße
  - Ziele: Berücksichtigung der physischen und psychischen Leistungsfähigkeit des Menschen (Taylor), Steigerung des Betriebsertrags

### **2. Klassische Formen der Arbeitsorganisation**

- Taylorismus und Entfremdung der Arbeit
  - Scientific Management: wissenschaftliche Betriebsführung zur Optimierung der Arbeitsleistung (Untersuchung von Arbeitsabläufen, System der Leistungsentlohnung, Funktionsmeistersystem, Trennung von Hand- und Kopfarbeit, zunehmende Arbeitsteilung)
  - Hawthorne-Experimente: Entpersönlichung der Arbeit führte zu Verringerung der Arbeitsleistung
  - Prozesse der industriellen Massenproduktion häufig noch nach tayloristischen Grundsätzen (Fließfertigung), allerdings auch häufig nicht mehr anzuwenden (z.B. für Unternehmen mit sehr komplexen, nicht standardisierbaren Produktionsprozessen)
- Technische Strukturen sind durch unterschiedliche Mechanisierungs- bzw. Automatisierungsgrade der Technik gekennzeichnet, die sich für bestimmte Formen der Fertigungsorganisation besonders eignen:
  - manuelle Produktion: keine Verkettung von Prozessen, Handarbeit
  - maschinelle Produktion: keine durchgehende Automatisierung zwischen einzelnen Prozessen
  - teilautomatisierte Produktion: automatisierter logistischer Fluß, teilweise aber auch nicht verknüpfte Wertschöpfungsstufen
  - (voll-)automatisierte Produktion: Standard für Massenprodukte, Menschen in koordinierenden und steuernden Aufgaben, automatisiert in und zwischen Wertschöpfungsstufen
- Typen der Produktion:
  - Einzelproduktion – meist manuell in Werkstattfertigung
  - Serienproduktion in Kleinserien, Mittelserien und Großserien – je nach Seriengröße maschinell, teil- oder vollautomatisiert (flexible Automatisierung, menschliche Steuerung)
  - Massenproduktion – i.d.R. vollautomatisierte Fließproduktion
- Organisationstypen der Fertigung
  - Werkstattfertigung als verrichtungsorientierte Fertigungsorganisation
  - Gruppen- oder Zentrenproduktion (Fertigungszelle oder -insel) als objektorientierte Organisation
  - Fließproduktion (automatisierte Fertigungsstraßen)
- Webers Prinzip der bürokratischen Herrschaft (Bürokratieansatz von Weber)
  - Bürokratiemodell als Grundkonzept der Arbeit in der öffentlichen Verwaltung, zu Webers Zeit Idealtyp
  - charakteristische Merkmale für Bürokratien: Arbeitsteilung, Regeln und Normen, Aktenmäßigkeit der Vorgänge, geschaffene Ordnung, klare Hierarchie, Weisungsbefugnis, Akzeptanz zur Stabilisierung
  - Wandel in der Arbeitsgestaltung der öffentlichen Verwaltung: ganzheitliche Gestaltung von Leistungsprozessen (Ausrichtung am Leistungsdenken der Privatwirtschaft)
- Das Konzept des Handlungsspielraums gliedert sich in 3 Dimensionen, vgl. Skript S.28
  - Tätigkeitsspielraum: abhängig von der Aufgabenstruktur (stark oder schwach strukturiert, offene Aufgabenstellung)
  - Entscheidungs- und Kontrollspielraum: abhängig von der Einflußstruktur (Selbstbestimmung, autonomes Wirken, Kreativität)
  - Interaktionsspielraum: abhängig von der Interaktionsstruktur (soziale Einbindung oder Isolation, Teamarbeit)

- Kombination der Ausprägungen ergibt unterschiedliche Arbeitsbedingungen
  - höchster Handlungsspielraum bei Einzel- und Kleinserienproduktion in Werkstattfertigung
    - handwerkliche Arbeit, menschliche Steuerung
  - relativ geringer Handlungsspielraum in der traditionellen Fließproduktion zur Großserien-/Massenfertigung
    - starre Systeme: Geschwindigkeit und Abfolge der Produktion sind fest vorgeschrieben, Lenkung und Steuerung durch informationsverarbeitende Systeme
  - mittlerer Handlungsspielraum bei prozeßgestalteter Produktion (Prozeßfertigung mit zentraler maschineller Kontrolle und Korrektur)
    - flexible Systeme, geringe bzw. keine Vorgaben bestimmter Produktionsabfolgen
- Eingeschränkte Handlungsspielräume und Auswirkungen auf Arbeitshandeln und Arbeitsergebnis
  - Zusammenhang zwischen Arbeitsorganisation, Arbeitshandeln und Arbeitszufriedenheit, vgl. Skript S.29
    - Auswirkung eines eingeschränkten Handlungsspielraums auf das Arbeitshandeln hängt von der individuellen Einschätzung der Arbeitssituation ab.
    - eingeschränkte Handlungsspielräume führen zu Einschränkungen in der Arbeitsleistung
  - Folgen: Aggression der Arbeitnehmer, Rationalisierung der Arbeitgeber

### 3. Neue Formen der Arbeitsorganisation und ihre Humanisierungswirkungen

---

#### 3.1 Ganzheitliche Konzepte der Produktions- und Arbeitsorganisation (Lean Production bzw. Lean Management)

---

- historische Entwicklung der Lean Production
  - Unternehmensphilosophie des Lean Production bzw. Lean Management bildet den konzeptionellen Rahmen moderner Arbeits- und Produktionsformen
  - Ausgangspunkt: Studie des MIT Mitte der 80er Jahre zur Wettbewerbsfähigkeit der Automobilindustrie in 17 Ländern vor dem Hintergrund bestehender Wettbewerbsnachteile der Amerikaner und Europäer gegenüber Japan und keiner innovativen Verbesserung seit Ford in der US-Automobilindustrie
    - Studie erstreckte sich über: Marktforschung, Produktdesign, Konstruktion, Koordination mit den Zulieferern, Betrieb der einzelnen Werke sowie Verkauf und Kundendienst für das Endprodukt
    - Ergebnis reflektierte die Überlegenheit der japanischen Konzerne und zeigte erhebliche Unterschiede in Produktivität und Qualität bei den jeweiligen Produzenten in Nordamerika bzw. Europa und Japan auf
    - Vorteile der japanischen Produktionsweise: geringe Entwicklungszeit, sehr hohe Entwicklungstiefe der Zulieferer, weniger Ingenieurstunden, geringere Mitarbeiterzahl, kleine Lager- und Montageflächen
- Allgemeine Grundsätze der Lean Production bzw. des Lean Management
  - ausgeprägte Markt- und Kundenorientierung im Gegensatz zur technisch dominierten Entwicklung in Europa
    - Identifikation der vom Kunden gewünschten Funktionalitäten über Marktforschung
  - retrograde Kostenplanung über Zahlungsbereitschaft (target-costing)
  - Produktentwicklung und -konstruktion im Entwicklungsteam: interdisziplinäres und simultanes Arbeiten
  - langjährige Kooperationsbeziehungen von Herstellern und Zulieferern (pyramidaler Aufbau des Zulieferersystems [Keiretsu]: Systemlieferanten, Teilesystemlieferanten, "Zulieferpartnerschaft")
  - Vermeidung von Verschwendung [Muda], z.B. Rationalisierung durch Personalabbau
  - Kaizen: ständige Verbesserung, insbesondere Effizienz und Produktivität
  - Just in Time-Produktion zum Lagerabbau
  - Kanban-System: Just in Time, Termintreue, flexible Produktionsprozeßsteuerung
  - flache Hierarchien, statt Kontrolle durch Vorgesetzte Selbstkontrolle und -regulierung
  - individualisiertes Lohn- und Gehaltssystem
- Lean Management umfaßt die Gesamtheit der Denkprinzipien, Methoden und Vorgehensweisen, die zur effektiven und effizienten Gestaltung der gesamten Wertschöpfungskette industrieller Produktion führt. Ziel ist die Erreichung eines Umdenkens von der obersten Unternehmensspitze bis in alle operativen Bereiche dahingehend, daß bei allen Arbeitsschritten und in allen Hierarchieebenen Zeit und Kosten eingespart werden können (übergreifende Strategie einer ganzheitlichen integrativen Orientierung).

## 3.2 Partialansätze neuer Formen der Arbeitsorganisation

- Übersicht über neue Formen der Arbeitsorganisation:

	unipersonales Arbeitsfeld	multipersonales Arbeitsfeld
quantitative Vergrößerung	Job Enlargement	Job Rotation
qualitative Vergrößerung	Job Enrichment	teilautonome Arbeitsgruppen

- Neue Formen der Arbeitsorganisation wurden vor allem für die industrielle Arbeitssituation traditioneller Band- und Fließarbeit mit extrem eingeschränktem Handlungsspielraum entwickelt.

Job Enlargement

Arbeitsverweigerung

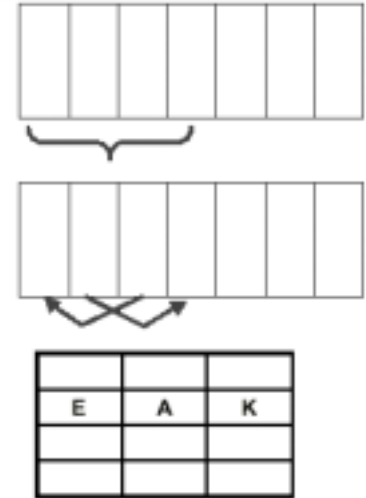
Job Rotation

Arbeitsplatzwechsel

Job Enrichment

Arbeitsbereicherung,  
teilautonome Arbeitsgruppen

E = Entscheidung  
A = Ausführung  
K = Kontrolle



### 3.2.1 Job Rotation

- Job Rotation (geplanter Arbeitsplatzwechsel) kann in unterschiedlicher Form angewandt werden
  - Wechsel mit anderen Tätigkeiten zur Auflockerung eines eingeschränkten Tätigkeitsspielraums
  - Wechsel zwischen Arbeitsplätzen mit strukturell verschiedenen Tätigkeiten (z.B. in Trainee-Programmen)
  - falls keine strukturelle Änderung der Arbeitsinhalte stattfindet, wird lediglich der Tätigkeitsspielraum erweitert, nicht der Entscheidungs- und Kontrollspielraum
  - Vorteil für Unternehmen: Aufbau einer „qualitativen Personalreserve“

### 3.2.2 Job Enlargement

- Job Enlargement (horizontale Aufgabenerweiterung): Zusammenfassung von gleichartigen Arbeitsverrichtungen
  - Arbeitsinhalte von mehreren aufeinanderfolgenden Fließbandarbeitsplätzen werden zu einem Arbeitsplatz zusammengefaßt
  - Job Enlargement zur Auflockerung eines eingeschränkten Tätigkeitsspielraums
  - Rückgängigmachung der Arbeitsteiligkeit (Taylorismus)
  - es entsteht lediglich ein vergrößerter Arbeitszyklus, der qualitative Aspekt wird nicht verbessert

### 3.2.3 Job Enrichment

- Job Enrichment (vertikale Aufgabenerweiterung): strukturelle Änderung von Arbeitsinhalten durch Aufhebung der zu straffen Arbeitsteilung
  - Erweiterung des Tätigkeitsspielraums und des Entscheidungs- und Kontrollspielraums durch Zusammenfassen planender, ausführender und kontrollierender Arbeitsinhalte (Anreicherung der Arbeit)
  - Überwindung tayloristischer Aufgabenteilung
  - Berücksichtigung der Motivationstheorie (Herzberg): Anziehungskraft durch Anreicherung eines Aufgaben- und Arbeitsbereichs mit interessanten Tätigkeiten
  - wird i.d.R. mit Gruppenarbeit kombiniert (Einrichtung von Einzelarbeitsplätzen schwierig)
- zum Vergleich von Job Enlargement und Job Enrichment vgl. auch Skript S.30
  - Ziele beider Ansätze sind die Bekämpfung von Monotonie am Arbeitsplatz, Verbesserung der Identifikation, Verbesserung des Selbstwertgefühls zur Leistungssteigerung und als Voraussetzung für ein persönliches Leistungs- und Erfolgserlebnis (Unternehmertum innerhalb des Unternehmens)

### 3.2.4 Teilautonome Arbeitsgruppen

- Als teilautonome Arbeitsgruppen bezeichnet man kleine, 6-20 Personen auf der unteren Hierarchieebene umfassende, meist auf Dauer eingerichtete, funktionale Einheiten einer regulären Organisation, denen die Erstellung eines kompletten Produkts/Teilprodukts oder einer sonstigen Leistung (Kernaufgaben) eigenverantwortlich übertragen werden, wobei die Gruppen in Erfüllung ihrer Aufgaben weitgehend selbständig handeln.
- Die teilautonomen Arbeitsgruppen übernehmen dabei vielerlei Aufgaben:
  - Planungsaufgaben (zeitliche Arbeitsplanung)
  - Organisationsplanung (Arbeitsaufteilung und -verteilung sowie Materialbeschaffung)
  - Steuerungs- und Kontrollaufgaben (Qualitätssicherung)
  - Wartungs-, Transport- und Instandhaltungsaufgaben (indirekte Unterstützung der Kernaufgaben)
- Folgen der Einführung teilautonomer Gruppen:
  - umfassende organisatorische Umgestaltungsmaßnahmen hin zur prozessualen Organisation
  - Erweiterung des Handlungsspielraums der Arbeitnehmer durch Verknüpfung von Job Enlargement, Job Enrichment und Job Rotation
- Es hat sich das Konzept der Fertigungsinsel durchgesetzt (Konzentration nach dem Objektprinzip).
- Man unterscheidet folgende Formen von Gruppenarbeit:
  - Fertigungsgruppen japanischer Prägung
  - teilautonome Arbeitsgruppen
  - selbststeuernde, d.h. völlig autonome Gruppen (fraktale Fabrik) als Steigerung der teilautonomen Gruppen
  - Qualitätszirkel: gemeinsame Arbeit im Hinblick auf ein Qualitätszirkel
  - Projektgruppen: gemeinsame Arbeit an einem Projekt
  - Wertanalysegruppen; Werkstatt des Wandels: Gruppenarbeit mit dem Ziel der Optimierung des Produkts bei gleichzeitiger Kostensenkung
- Die verschiedenen Formen der Gruppenarbeit lassen sich nach 3 Merkmalen charakterisieren:
  - Autonomiegrad: hoch bei selbststeuernden Gruppen, niedrig bei Fertigungsgruppen japanischer Prägung
  - Dauer der Zusammenarbeit: Qualitätszirkel und Wertanalysegruppen arbeiten nur von Zeit zu Zeit zusammen, die restlichen Gruppen i.d.R. kontinuierlich.
  - organisatorische Verankerung: Projektgruppen können innerhalb oder außerhalb des Unternehmens entstehen, Wertanalysegruppen sind i.d.R. nicht in der Organisation verankert. Alle anderen Formen sind integrierter Bestandteil der Organisation.

## 4. Betriebswirtschaftliche Auswirkungen neuer Formen der Arbeitsorganisation

---

- betriebswirtschaftliche Auswirkungen neuer Formen der Arbeitsorganisation:
  - Umschichtung in der Kostenstruktur:
    - erhöhte Kosten für Arbeitsraum und -ausstattung, Einarbeitung und Arbeitsentgelt
    - verminderte Kosten durch verbesserte Arbeitsqualität, verminderte Fehlzeiten und Fluktuation, Einsparung von Hierarchieebenen sowie größerer Flexibilität des Personaleinsatzes
  - Soziale Maßnahmen werden mittlerweile immer auch hinsichtlich ökonomischer Effizienzkriterien geprüft.
  - Anlagenbereich: (–) erhöhte Raumkosten, erhöhter Bedarf an Maschinen, Werkzeugen und Kontrollgeräten
  - Materialbereich: (–) erhöhte Durchlaufzeiten und somit erhöhte Kapitalbindungsdauer
  - Personalbereich: (–) erhöhte Anlern- und Ausbildungskosten; höhere Qualifikationen, höhere Löhne, (+) Verringerung der fließbandspezifischen Kosten, weniger Überwachungspersonal, Einsparungen durch selbständige Durchführung von kleineren Reparaturen und Einstellarbeiten, weniger Fluktuation/Fehlzeiten.
- Die Effizienz der Arbeitsorganisation lässt sich anhand von 3 Dimensionen analysieren:
  - wirtschaftliche Effizienz über den Indikator "Input/Output" (z.B. Investitionen, Personal- und Materialkosten, Umsatzerlöse)
  - sozialpsychologische Effizienz über den Indikator "Strukturen/Verhalten" (z.B. Handlungs- und Interaktions-spielraum, Flexibilität, Arbeitszufriedenheit, Belastung, Beanspruchung, Fehlzeiten, Fluktuation)
  - gesellschaftliche Effizienz über den Indikator "gesellschaftliche Kosten/Nutzen" (z.B. Bildungs- und Qualitäts-niveau, Niveau der Bedürfnisbefriedigung, Berufskrankheiten, Frühinvalidität)