

Die Unternehmung als Institution

Zusammenfassung SS 99

- Sozialwissenschaftliche Perspektiven der Unternehmung
(Allgemeine Betriebswirtschaftslehre IV) -

Version 1.0
vom 01.09.1999

Skript:	Zusammenfassung:
Prof. Dr. W. R. Müller lic. rer. pol. M. Hurter T. Lenzhofer Dipl. Verw.wiss. E. Nagel	David Rado Höhlebachweg 32 CH-4132 Muttenz Email: david@mavericks.ch Internet: http://www.mavericks.ch

Inhaltsverzeichnis

1	DIE ENTSTEHUNG UND WIRKUNGSWEISE VON INSTITUTIONEN.....	1
1.1	DER PROZESS DER INSTITUTIONALISIERUNG.....	1
1.2	PERSPEKTIVEN UND WIRKUNGSWEISEN VON INSTITUTIONEN	2
2	ENTWICKLUNG DER WIRTSCHAFTSFORMEN / GRUNDANNAHMEN	2
2.1	WIRTSCHAFTEN IN HAUS UND FAMILIE.....	2
2.2	FRÜHE FORMEN DES KAPITALISTISCHEN WIRTSCHAFTENS.....	3
2.3	DIE LIBERALEN GRUNDLAGEN DES WIRTSCHAFTENS.....	3
2.4	DIE SOZIALISTISCHE GEGENBEWEGUNG	4
2.5	DIE SOZIALLIBERALE ENTWICKLUNG	4
2.6	DIE NEOLIBERALE GEGENBEWEGUNG.....	5
3	DIE SOZIOÖKONOMISCHE VERNUNFT	5
3.1	EFFEKTIVITÄT	6
3.2	EFFIZIENZ.....	7
3.3	POLITISCHE RATIONALITÄT.....	8
3.3.1	<i>Stakeholder-Konzept (Anspruchsgruppenkonzept)</i>	8
3.3.2	<i>Shareholder-Value</i>	9
3.4	SOZIOKULTURELLE RATIONALITÄT	10
3.4.1	<i>Interkulturelle Unterschiede</i>	10
3.4.2	<i>Unternehmenskultur</i>	11
3.4.3	<i>Dimensionen nationaler Kulturen</i>	11
4	ORGANISATION	13
4.1	KLASSISCHE ORGANISATIONSTHEORIE.....	13
4.1.1	<i>Bürokratie-Ansatz</i>	13
4.1.2	<i>Administrativer Ansatz</i>	14
4.1.3	<i>Arbeitswissenschaftlicher Ansatz</i>	14
4.2	ORGANISATIONFORMEN	14
4.2.1	<i>Prinzipien der Stellenbildung</i>	14
4.2.2	<i>Prinzipien der Leitungsbildung (Leitungssysteme)</i>	16
4.2.2.1	Einliniensystem	16
4.2.2.2	Mehrliniensystem.....	17
4.3	ORGANISATIONSFORMEN IN DER PRAXIS	18
4.3.1	<i>Funktionale Organisation</i>	18
4.3.1.1	Rein funktionale Organisation	18
4.3.1.2	Stablinienorganisation.....	18
4.3.2	<i>Spartenorganisation</i>	19
4.3.3	<i>Matrixorganisation</i>	20
4.3.4	<i>Team-Organisation</i>	21
4.3.5	<i>Projektorganisation</i>	22
5	FÜHRUNG.....	24
5.1	THEORIE DER FÜHRUNG	24
5.1.1	<i>Eigenschaftstheorie</i>	24

5.1.2	Verhaltensansatz (40er, Kurt Lewin)	24
5.1.3	Situationstheorie (60er).....	24
5.1.4	Motivations- und Bedürfnistheorie (60er, Maslow).....	25
5.1.5	Interaktionstheorie (70er).....	25
5.1.6	Strukturelle Führung (80er).....	25
5.1.7	Das heimliche Fundament des Führungswissens.....	25
5.2	FÜHRUNGSSTILE.....	26
5.2.1	Autoritärer versus demokratischer Führungsstil (Iowa).....	26
5.2.2	Aufgabenorientierter und personenorientierter Führungsstil (Ohio-State).....	26
6	PERSONALMANAGEMENT	29
6.1	EINFÜHRUNG.....	29
6.2	DEFINITION DES PERSONALMANAGEMENTS	29
6.2.1	Dimensionen des Personalmanagements.....	29
6.2.2	Die drei Ebenen des Personalmanagements.....	30
6.3	DIE PERSONALPOLITIK	30
6.3.1	Personalpolitik als Verhandlungsprozess.....	30
6.3.2	Personalpolitik als gelebte Ordnung.....	31
6.3.3	Die Personalpolitik als Beziehungsgestaltung.....	32
6.3.4	Das Personalmarketing als personalpolitische Denkhaltung.....	32
6.4	STRATEGISCHES PERSONALMANAGEMENT	32
6.5	DIE INFORMATIONSGRUNDLAGEN DES OPERATIVEN PERSONALMANAGEMENTS.....	33
6.5.1	Die Arbeitsanalyse	33
6.5.2	Die Personalbeurteilung	34
6.5.2.1	Die Personalbeurteilung im Dienste der Personalsachbearbeitung	34
6.5.2.2	Die Personalbeurteilung als Führungsinstrument	35
6.6	PERSONALCONTROLLING.....	35
6.6.1	Aufgaben des Personalcontrollings.....	35
6.6.2	Die Ebenen des Personalcontrollings.....	36
7	DER PERSONALFLUSS	38
7.1	PERSONALFLUSSMUSTER.....	38
7.2	MITTEL ZUR GESTALTUNG DES PERSONALFLUSSES	38
7.2.1	Die Personalauswahl.....	38
7.2.1.1	Gütekriterien der Personalauswahl.....	39
7.2.1.2	Verfahren der Personalauswahl.....	39
7.2.2	Die Personalentwicklung	40
7.2.2.1	Von der Ausbildung zur Personalentwicklung.....	40
7.2.2.2	Planung und Massnahmen der Personalentwicklung.....	41
7.2.2.3	Personalentwicklung und Organisationsentwicklung	42
7.2.3	Personalaustritt und Personalfreisetzung.....	42
7.2.3.1	Personalaustritt	42
7.2.3.2	Personalfreisetzung	42
7.2.4	Massnahmen der Personalfreisetzung.....	43
7.2.4.1	Beendigung bestehender Arbeitsverhältnisse.....	43
7.2.4.2	Aenderung bestehender Arbeitsverhältnisse	44
8	ABGELTUNG DER ARBEIT.....	45
8.1	DIE LOHNPOLITIK.....	45

8.2	LOHNSYSTEME	45
9	ARBEITSGESTALTUNG	47
9.1	DIE ARBEITSZEIT.....	47
9.1.1	<i>Teilzeitarbeit</i>	47
9.1.2	<i>Kapazitätsorientierte variable Arbeitszeit (Kapovaz)</i>	47
9.1.3	<i>Sabbaticals</i>	48
9.1.4	<i>Arbeitszeitkonten</i>	48
9.2	MASSNAHMEN DER ARBEITSSTRUKTURIERUNG	48
10	INTERNATIONALE ASPEKTE DES PERSONALMANAGEMENTS	49
10.1	STRATEGIEN DER INTERNATIONALISIERUNG	49
10.2	STRATEGIEN DER UNTERNEHMENSKULTURENTWICKLUNG	50
10.3	INTERNATIONALE PERSONALSTRATEGIEN	50
11	FLEXIBILISIERUNG IM PERSONALMANAGEMENT.....	52
11.1	FLEXIBILISIERUNG DER BESCHÄFTIGUNGSVERHÄLTNISSE.....	52
11.2	FLEXIBILISIERUNG DES ARBEITSORTES: TELEARBEIT	52

Teil I: Die Unternehmung als sozioökonomische Institution

1 Die Entstehung und Wirkungsweise von Institutionen

Die BWL betrachtet Unternehmungen als «Wirtschaftseinheiten, die in einem arbeitsteiligen Leistungsprozess durch die Kombination der Produktionsfaktoren Arbeit, Kapital und Boden unter Beachtung des Wirtschaftlichkeitsprinzips Sachgüter und Dienstleistungen für andere herstellen und die dabei erzielte Wertschöpfung als Einkommen an diejenigen verteilen, deren Ressourcen sie für den Leistungsprozess beansprucht haben».

Wir wollen die Unternehmung jedoch auch als «gesellschaftliche Institution» begreifen. Eine Unternehmung ist nicht natürlicherweise so wie sie ist und hat sich auch nicht zufälligerweise so herausgebildet. Sie ist eng an gesellschaftliche Entwicklungen gekoppelt und damit auch einem dauernden Entwicklungsprozess unterworfen.

Definition **Institution**: «Als Institution wird jegliche Form (entweder bewusst gestalteter oder ungeplant entstandener) dauerhafter, handlungsleitender Strukturen menschlicher Beziehungen (Muster, Prinzipien, Praktiken) verstanden, die in einer Gesellschaft erzwungen oder durch die allseits als legitim geltenden Ordnungsvorstellungen getragen und tatsächlich gelebt werden».

1.1 Der Prozess der Institutionalisierung

- *Handlungen produzieren Strukturen*: Handlungen und Strukturen sind voneinander abhängig, indem sie sich gegenseitig hervorrufen und sich gegenseitig bedingen. Strukturen werden durch menschliches Handeln erzeugt, sie treten dem Menschen jedoch wieder als Sachzwänge gegenüber.
- *Habitualisierung und Typisierung*: **Habitualisierung**: Menschliches Handeln, das sich bewährt, ist der Tendenz zur Gewöhnung unterworfen. Es entlastet den Menschen, indem dieser das problemlösende Verhalten nicht ständig neu erfinden muss. Sobald Menschen in irgendeiner Form zusammenwirken und gegenseitig sich wiederholende Handlungen und Handlungsmuster feststellen, beginnt der Prozess der **Typisierung**. Man entdeckt bei den anderen das Typische und damit werden diese zu Vertretern unpersönlicher Handlungskomplexe (z.B. Lehrer werden zur «Schule», Richter zu «Gerichten»).
- **Legitimierung**: Die Institutionalisierung setzt voraus, dass das typische Handeln allgemein anerkannt oder legitimiert, d.h. beglaubigt und für gesetzmässig erklärt wird.
- **Objektivierung**: Die typisierten Handlungskomplexe erhalten einen Namen und damit einen gegenständlichen Status (z.B. «Schule», «Gericht»). Es ist eine Institution entstanden, losgelöst von Personen und unabhängig vom ursprünglichen Handlungszusammenhang.

Habitualisierung und Typisierung	Legitimierung	Objektivierung
Regeln und Sanktionen	Normen und Werte	Realität
Zweckmässiges, kalkulierendes Handeln	Angemessenes Handeln aus Verpflichtung	Selbstverständliches Handeln

1.2 Perspektiven und Wirkungsweisen von Institutionen

- *Die Ordnungsperspektive: «Was ist zweckmässig?»*
Institutionen regeln, begrenzen und kontrollieren soziales Handeln. Ihnen kommt damit eine regelsetzende, überwachende und sanktionierende (belohnende oder bestrafende) Funktion in der Gesellschaft zu. Sie vermitteln Beständigkeit und eine stabile Ordnung, die ein rationales Handeln erst ermöglicht. Die Entscheidung über Kosten-Nutzen-Kalküle wird beeinflusst. Institutionen sind immer politische Gebilde und vermitteln auch Macht, Kontrolle und Herrschaft.
- *Die normative Perspektive: «Was ist wertvoll und richtig?»*
Werte und Normen: Werte vermitteln, was zu tun ist, Normen bestimmen, wie etwas zu tun ist. Es steht weniger die Nützlichkeit als die soziale Verpflichtung im Vordergrund. Handeln wird von anderen so erwartet, oder man erwartet es von sich selber. Wenn Werte und Normen verinnerlicht werden, sprechen wir von Rollen. Rollen kontrollieren soziales Handeln, ermächtigen und legitimieren es aber auch gleichzeitig.
- *Die kognitive Perspektive: «Was ist real?»*
Institutionen werden als «Wirklichkeit» thematisiert. Das Wahrgenommene wird eingeordnet und ihm damit eine Bedeutung verliehen. Bedeutung erfordert immer Inbezugsetzen des Wahrgenommenen zu etwas anderem.

2 Entwicklung der Wirtschaftsformen / Grundannahmen

Wirtschaftswissenschaft beschäftigt sich mit dem WIE die Fragen der Güterversorgung gelöst werden. Sie ist daher eine Sozialwissenschaft.

2.1 Wirtschaften in Haus und Familie

Das Wort **Oekonomie** kommt vom griechischen «Oikos», dem Haus. Die Oekonomie war die Lehre vom Hause, der Hauswirtschaft. Sie beinhaltete die Gesamtheit der menschlichen Beziehungen und Tätigkeiten im Hause. Der Inhalt der Oekonomie war sehr umfassend, heterogen und ganzheitlich auf das familiäre und wirtschaftliche Geschehen von Häusern bezogen. Das Welt- und Menschenbild ist christlich geprägt. Die Menschen betrachten sich als Familie, man sorgt für die Armen und Kranken, Reichtum ist für sich nicht schlecht, es kommt aber auf die Verwendung an. Es dürfen keine Schuldzinsen und es müssen gerechte Preise verlangt werden. Es besteht eine **feudalistische Hierarchie**: Derjenige mit grosser Macht und grossem Reichtum ist in dieser Gesellschaft das Oberhaupt, das strenge **paternalistische Pflichten** gegenüber seinen Schutzbefohlenen hat. Der Starke schützt den Schwachen, aber zu einem hohen Preis (Geld, Nahrung, Arbeit). Das Ganze wurde geordnet durch Brauch und Sitte, ohne Gesetze.

Das Weltbild findet sich nach wie vor bei paternalistischen Unternehmensführern, die gerne das Bild einer Unternehmung als einer «grossen Familie» verwenden. Sie betonen die Unterordnung sowohl der Unternehmer wie auch der Arbeiter unter die natürlichen Gegebenheiten. Jeder hat an

seinem Platz das Beste zu geben und seine Pflichten zu erfüllen. Der Führungsstil ist «streng, aber gerecht».

2.2 Frühe Formen des kapitalistischen Wirtschaftens

Der Niedergang des Feudalismus: Eine erhöhte Nahrungsmittelproduktion erlaubte ein starkes Bevölkerungswachstum. Städte blühten auf und es entwickelte sich ein Bürgertum, das sich durch eigene Arbeit als Händler und Handwerker selbst zu verwalten begann. Das Land wurde durch Heimarbeit in die Produktion einbezogen (Verlagssystem). Der Adel, der fast ausschliesslich von den Einnahmen aus seinen Ländereien lebte, verlor gegenüber dem (u.a. durch Fernhandel) aufsteigenden Bürgertum zunehmend an Einfluss. Die Monarchen bedienten sich dieses Einflusses zum Aufbau absolutistischer Flächenstaaten, was im Interesse des Bürgertums lag, da es an einheitlichen grossen Märkten interessiert war. **Merkantilismus**: Die betrachtete Wirtschaftseinheit wurde der Staat. Die staatliche Macht und der staatliche Reichtum sollte anhand einer positiven Handelsbilanz durch Unterdrückung von Importen (Zölle) und Subventionierung von Exporten gesteigert werden.

2.3 Die liberalen Grundlagen des Wirtschaftens

Die sich rasch entwickelnde Marktwirtschaft vertrug sich je länger je weniger mit dem christlichen Verhaltenscode. Es kommt zu einer **Reformation**: Der Mensch erlangt sein Seelenheil durch den Glauben und der Reinheit seines Gewissens und nicht durch kirchliche Akte. Das alte christliche Misstrauen gegenüber dem Reichtum um des Reichtums willen schlägt sich in der Verurteilung von unnützer Vergeudung und Luxus nieder und in der Norm von Sparsamkeit und Genügsamkeit. Dieser Protestantismus beflügelte den Geist des Kapitalismus.

Aufklärung (17. Jahrhundert): Der Mensch ist frei und mündig. Der Motor menschlichen Handelns ist das Eigeninteresse des Menschen, die Tendenz, Lust zu gewinnen und Unlust zu vermeiden. Der Mensch wird zum rationalen Rechner, indem er das «Lust-Unlust-Kalkül» maximiert.

Wenn aber jeder alles produziert, ist die Produktion ineffizient. Wenn dagegen jeder das produziert, was er am besten kann, steigt die Produktivität. Es wird ein Markt gefordert, auf dem sich jeder das erwerben kann, was er nicht selber produziert. Ein freier Markt führt auch zur optimalen Versorgung der Bevölkerung: Die Produzenten kämpfen um das Geld des Konsumenten, der mit seinen Kaufentscheidungen die Güter mit dem grössten Nutzen auswählt und damit sicherstellt, dass der Produzent sein Kapital so einsetzt, dass gesamthaft der grösste Nutzen entsteht. Die Knappheit begründet den Marktpreis. Der Staat hat in dieser Gesellschaft die Aufgabe von Aufrechterhaltung von Ruhe und Ordnung, des Schutzes vor Ungerechtigkeiten, und das Betreiben von öffentlichen Institutionen, die bestimmte Leistungen im Interesse der Gesellschaft erbringen müssen, mit denen kein Gewinn zu erzielen ist.

2.4 Die sozialistische Gegenbewegung

Die industrielle Revolution im 19. Jahrhundert führte zu unglaublichen Produktivitätsfortschritten (Textilindustrie, Erfindung der Dampfmaschine). Der besitzende Mittelstand machte enorme Gewinne, während die Arbeiter nicht am Wirtschaftswachstum beteiligt wurden und am Existenzminimum lebten. Die düstere Fabrikarbeit und die monotone Arbeitsteilung führte schliesslich zur sozialistischen Gegenbewegung. Es brachen Unruhen und Revolten aus, die sich auf rein wirtschaftliche Gründe zurückführen lassen. Eine Analyse der Gesellschaft und Wirtschaft jener Zeit lieferte Karl Marx (1818-1883). (Stichworte: Entfremdung, Ausbeutung, Akkumulation). Diese Entwicklung führte letztendlich zum Begriff des «**Sozialstaates**».

2.5 Die sozialliberale Entwicklung

Konzentrationsprozess (Monopolkapitalismus): Viele kleine Unternehmen schieden im Zuge des schnellen Wachstums und der starken Konkurrenzsituation aus. Der technische Fortschritt forderte grösseren Kapitaleinsatz, der nur noch von grossen Firmen aufgebracht werden kann. Um den ruinösen Preiskämpfen auszuweichen, schlossen sich viele Unternehmen zu Kartellen zusammen. Die damit verbundene Missachtung des öffentlichen Interesses und der Interessen der Arbeitnehmer jedoch aber führte zum Ruf nach staatlicher Regulierung (Sherman Act 1889).

Managementwissenschaften: Mit zunehmender Grösse der Unternehmungen zeigten sich immer deutlicher praktische Probleme einer wirtschaftlichen Leistungserstellung (Fragen des Informationsflusses, der Kontrolle, des Einsatzes der Arbeitskräfte, der Löhne). Management wird zur universitären Disziplin.

- **Scientific Management** (wissenschaftliche Betriebsführung): Von Frederic Winslow Taylor (1856-1917). Betrachtung aus Sicht des Ingenieurs: Produktivität muss durch eine nach wissenschaftlichen Methoden betriebene Planung, Organisation und Kontrolle der Arbeit herbeigeführt werden. Taylors Schwerpunkte lagen im Zeit- und Methodenstudium verbunden mit einer Standardisierung der Arbeit. Alle Arbeiten sollten genau methodisiert und so von einem absoluten Spezialisten in optimaler Weise ausgeführt werden. Der Anteil der Produktivität, der durch den Arbeiter beeinflusst werden konnte und von seinem Leistungsniveau abhing, sollte durch einen Leistungslohn honoriert werden, der motivierend wirken soll und gleichzeitig die Einkommen sowohl für die Arbeitnehmer als auch die Gewinne für die Unternehmen steigern. Die Idee des trägen Menschen, welcher aus Eigennutz zu erhöhter Arbeitsbereitschaft bereit war, ging auf und führte zu einem grossen Produktionsfortschritt. Auf der anderen Seite kam es zu einer Entfremdung der Arbeit und daraus zu produktionsmindernden Nebenwirkungen (Krankheitsausfälle etc). Auch verursachte der immense Planungs- und Kontrollaufwand hohe Kosten.
- **Betriebspsychologie:** Wilhelm Wundt gründete 1879 an der Universität Leipzig das erste psychologische Institut der Welt. Die Psychotechnik befasste sich mit der Anpassung der Arbeit an den Menschen (Arbeitsplatzgestaltung, Licht, Pausenregelung, etc) sowie der Anpassung des Menschen an die Arbeit (Auslese, Ausbildung, Training etc).
- **Human Relations:** Arbeiter verfolgen nicht nur Eigeninteressen. Stabile Beziehung unter den Menschen wirken leistungsfördernd. Die Aufgabe des Managements bestand nun darin, Konflikte, Wettbewerb und Unstimmigkeiten zwischen den Individuen zu verhindern. Das Kollektiv führt zu einer anderen Leistung (das Ganze entspricht nicht der Summe aller Teile).

Es entsteht die Betriebswirtschaftslehre.

2.6 Die neoliberale Gegenbewegung

Der moderne Dienstleistungs- und Sozialstaat scheint den globalen Entwicklungen nicht mehr zu entsprechen. Der erfolglos übersteuerte Staat soll durch einen Staat ersetzt werden, der nicht mehr steuert. Als Massnahmen stehen die Deregulierung wie auch die Reduktion der staatlichen Leistungen im Vordergrund.

Neoliberale Neuausrichtung des Managements:

- **Lean Management:** Meint das schlanke Unternehmen, das anstatt auf Massenanfertigung auf flexible, wenig fehleranfällige und ressourceneffiziente Produktion setzt (Beispiel Toyota-GM). Aufgaben und Verantwortung werden dorthin verlagert, wo die jeweilige Wertschöpfung auch entsteht. Es kommt zu einer Verflachung der Hierarchien. Teamarbeit und einfache, aber umfassende Informationssysteme sollen eine rasche Reaktion auf neue Situationen ermöglichen. Die Just-In-Time Produktion soll ermöglicht und Lagerbestände abgebaut werden.

Der Flexibilisierungsgewinn ist zwar hoch, aber es führt in Zeiten gesättigter Absatzmärkte zu einer Reduzierung des Personalbestands (Massenentlassungen).

- **Business Reengineering:** Ist eine weitere Verfeinerung des Lean Managements mit dem Ziel, die Prozessabläufe innerhalb der Unternehmung zu optimieren. Nicht nur bestehende Produkte sollen besser und billiger produziert werden, sondern immer neue Produkte und Verfahren sollen erstellt werden. Die Kernkompetenz der Unternehmung liegt damit nicht in einer bestimmten Produktpalette, sondern in ihrer Prozessorganisation.

Der Mitarbeiter wird auf das Unternehmensziel ausgerichtet und muss dieses folgsam anstreben. Normative Ueberhöhung des Gewinnprinzips.

- **Die flexible Unternehmensform:** Die Unternehmung besteht nur noch aus kleinen, autonomen und lose aneinander gekoppelten Einheiten. Dadurch soll eine Konzentration auf Kernkompetenzen innerhalb dieser kleinen Einheiten erreicht werden. Ist ein Unternehmensteil unrentabel, so wird er abgestossen oder ausgegliedert.

Der Arbeitnehmer erfährt eine abnehmende Identifizierung zum Unternehmen und muss sich immer wieder neuen Verhältnissen anpassen.

Die Postmoderne: Reflektiert die neueste Entwicklung der Gesellschaft und damit auch des Wirtschaftens: Alte und gemeinsame Traditionen, Werte und Strukturen werden zugunsten eines divergenten Nebeneinanders aufgegeben. Der Konsens beschränkt sich letztendlich auf die ökonomischen Sachzwänge. Die Gesellschaft äussert sich als individualisierte, liberalisierte und dezentralisierte Dienstleistungs- und Informationsgesellschaft.

3 Die sozioökonomische Vernunft

Unternehmungen sind sozioökonomische Institutionen: Sie sind in die Gesellschaft eingebettet und können nur Bestand haben und ihre Zwecke erfüllen, wenn sie den gesellschaftlichen Regeln

entsprechen und kollektive Normen erfüllen. Die Unternehmung verfolgt wirtschaftliche Zwecke (deshalb: ökonomisch), erfüllt aber gleichzeitig gesellschaftliche Funktionen (deshalb: sozio) und unterliegt dabei gesellschaftlichen Regeln und dem Erfordernis gesellschaftlicher Legitimation (deshalb: Institution).

Die Unternehmung bewährt sich, wenn sie

1. zweckmässig handelt (**Effektivität**)
2. wirtschaftlich handelt (**Effizienz**)
3. die Interessen aller am Wertschöpfungsprozess berücksichtigt (**politische Rationalität**)
4. sich den Werten und Normen der Gesellschaft unterzieht (**soziokulturelle Rationalität**)

3.1 Effektivität

Eine Handlung ist dann effektiv, wenn sie den angestrebten Zweck ungeachtet der dazu aufgewendeten Mittel erreicht. Nicht die zur Erreichung des Zieles verwendeten Mittel sind entscheidend, sondern das Erreichen des Zieles. *Effektivität ist der Grad, in dem eine Ist-Leistung einer Soll-Leistung entspricht.*

Probleme: Der Grad der Effektivität hängt nicht nur von der erbrachten Leistung ab, sondern auch vom Zielniveau. Auch ist es oft schwer, Ziele und Leistungen quantitativ zu definieren. Die Beurteilung der Effektivität wird daher erleichtert, je klarer die Ziele formuliert werden können (was, wieviel, bis wann?), und je mehr Konsens über die Ziele besteht.

Der Grad der Effektivität einer Unternehmung bemisst sich an der Relation zwischen Ist- und Soll-Wertschöpfung.

Effektivität lässt sich anhand verschiedener Qualitätsmassstäben messen. Während sich **Qualität** früher eher auf die Produktqualität bezog, hat der Qualitätsbegriff heute eine wesentlich breitere Bedeutung erlangt und beinhaltet auch Aspekte wie guten Service, kurze Lieferzeiten usw. Dies liegt in der Tatsache begründet, dass eine Produktdifferenzierung auf vielen Märkten kaum mehr möglich ist und sich das einzelne Unternehmen durch Zusatzleistungen von der Konkurrenz abheben muss. Qualität kann durch den Grad der Erfüllung der Bedürfnisse von Kunde, Öffentlichkeit (Umweltschutz) und Hersteller gemessen werden.

Qualität ersten Grades: Umfasst die Technologie des Produktes. Es geht dabei um die Erfüllung aller qualitativen und quantitativen Anforderungen an das Produkt. Aber: Nutzen-Kosten Verhältnis des Kunden wird nicht berücksichtigt.

Qualität zweiten Grades: Total Quality eines Produktes. Grundnutzen und Zusatznutzen (Nebenprodukte wie Handbuch, Reparaturservice usw.). Qualitätsorientierte Managementkonzepte: Total Quality Management (TQM).

Qualität ist relativ, bemisst sich immer an den aktuellen Erwartungen und Erfahrungen der Kunden sowie an den Qualitäts- und Preisangeboten der Mitbewerber (was gestern noch Spitzenqualität war, kann heute schon Durchschnitt und morgen als unzureichend eingestuft werden).

Qualitätsmanagement: Soll sicherstellen, dass durch Produkte und Dienstleistungen für alle Nutzen geschaffen wird und mögliche Fehler bei der Nutzenerstellung verhindert werden. Die fünf Aufgaben des Qualitätsmanagements:

1. *Qualitätsplanung:* Bedürfnisse der Kunden ermitteln, schriftliche Anforderungen an Produkt und Prozesse formulieren.
2. *Qualitätslenkung:* Prozesse der Unternehmung so beherrschen, dass fehlerfreie Produkte entstehen.
3. *Qualitätssicherung:* Auffinden von Qualitätsrisiken und Beseitigung derer.
4. *Qualitätsförderung:* Anstrengungen, die Qualität der Produkte und der Prozesse zu steigern.
5. *Führen der Qualität:* Die vier oben genannten Aufgaben können nicht innerhalb einer einzigen Abteilung erfüllt werden, sondern müssen als Querschnittsaufgabe auf mehrere Abteilungen verteilt werden.

Wichtig: Nicht höchste Qualität, sondern die vom Kunden geforderte Qualität ist gefordert! Ein Zuviel an ein Qualität verteuert nur das Produkt (Over-Engineering).

Qualitätssysteme (Qualitätssicherungssysteme) gewinnen immer mehr an Bedeutung. Dazu gehört auch die Lieferantenauswahl. Für viele Unternehmungen ist daher die Notwendigkeit entstanden (auch entstanden durch Globalisierung der Märkte, technologischen Fortschritt, Komplexität, Wandel von Verkäufer- zu Käufermärkten), ihre Qualitätsfähigkeit unter Beweis zu stellen. International festgelegte Normen wie **ISO-9000** sind heute daher sehr verbreitet. Für gewisse Branchen ergibt sich ein regelrechter Zertifizierungszwang, um überhaupt noch marktfähig zu sein.

3.2 Effizienz

Effizienz befasst sich mit der Frage, wie die angestrebten Ziele möglichst wirtschaftlich erreicht werden können. Aus Effektivität kann also nicht unbedingt auf Effizienz geschlossen werden.

Effizient heisst, die Dinge richtig tun (doing the things right), effektiv, die richtigen Dinge zu tun (doing the right things).

Magisches Dreieck: Qualität – Zeit – Kosten. Eine Unternehmung ist der Konkurrenz überlegen, wenn sie entweder mit gleichem Ressourceneinsatz bessere Ergebnisse erzielt oder ein gleich gutes Ergebnis mit einem geringeren Ressourceneinsatz. **Wirtschaftlichkeitsprinzip** (Effizienzprinzip, Rationalprinzip): Die zur Verfügung stehenden Ressourcen sollen so genutzt werden, dass das erwünschte Ziel maximal wird, bzw. bei gegebenem Ziel der Verbrauch der verwendeten Ressourcen minimal wird.

In Unternehmungen kommt es oft zu X-Ineffizienz durch Phänomene wie Interessensgegensätze, Bequemlichkeit, mangelnde Leistungsbereitschaft, ungenügende Information, nicht sachgerechte Entscheidungen oder fehlende Führungsqualitäten. In diesem Zusammenhang spricht man dann von Führungseffizienz, Entscheidungseffizienz oder organisatorischer Effizienz.

Organisatorische Effizienz: Kriterien:

- *Ressourceneffizienz:* werden die Ressourcen effizient genutzt?
- *Prozesseffizienz:* sind die Prozessschritte effizient aufeinander abgestimmt?

- *Markteffizienz*: stellt die Organisationsstruktur sicher, Chancen auf dem Absatz- und Beschaffungsmarkt flexibel wahrzunehmen?
- *Motivationseffizienz*: sichert die Organisationsstruktur ein gesamtzielkonformes Verhalten der Mitarbeiter?

Die Notwendigkeit, möglichst flexibel und mit möglichst geringem Ressourceneinsatz möglichst rasch zu produzieren, hat Konzepte wie das Lean Management hervorgebracht. Der aktuelle Trend zielt darauf ab, die Unternehmensaktivitäten auf die Kernkompetenzen zu konzentrieren und andere Bereiche über den Markt abzuwickeln (Outsourcing).

Transaktionskostentheorie: Die Existenz von Unternehmungen wird entsprechend mit *Marktversagen* erklärt, d.h. Koordination über den Markt ist zu teuer, Koordination in Unternehmungen günstiger (Anbahnungs-, Vereinbarungs-, Kontroll- und Anpassungskosten). Dass es nicht nur eine Unternehmung pro Output gibt, erklärt sich aus *Organisationsversagen*, d.h. die marktliche Koordination ist in bestimmten Situationen kostengünstiger als die hierarchische (wegen steigenden Kontroll-, Koordinationskosten).

3.3 Politische Rationalität

Für wen ist eine Unternehmung da? Versorgung der Gesellschaft mit Gütern (funktionalistische Soziologie), Einkommensquelle für den Eigentümer (Wirtschaftstheorie). Auf der allgemeinen Ebene können wir feststellen, dass eine Unternehmung Leistungen erbringt und Güter herstellt, und Einkommen produziert für diejenigen, die in irgendeiner Form am Leistungsprozess beteiligt sind.

3.3.1 Stakeholder-Konzept (Anspruchsgruppenkonzept)

Stakeholder sind Interessensgruppen, welche der Unternehmung eine bestimmte Leistung erbringen und daraus einen Anspruch an die Unternehmung ableiten. Beispiele:

- *Kunden*: Geld gegen gutes Produkt (Preis/Leistung, Zusatzleistungen).
- *Lieferanten*: Vorleistungen gegen pünktliche und sichere Zahlung.
- *Eigentümer*: Kapital gegen Rendite (wegen Risiko): Dieser Anspruch wird unter Shareholder-Value diskutiert.
- *Fremdkapitalgeber*: Kapital gegen Zinsen.
- *Oeffentlichkeit* (Staat): Anspruch auf Normeinhaltung (z.B. Umweltschutz), Schutz gegen Steuerzahlung. Medien sind die Interessenvertreter der Oeffentlichkeit.

Das Stakeholder-Konzept vertritt die Ansicht, dass das Management eine soziale Verantwortung für die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit trägt, und zwar nicht nur im Interesse der Aktionäre, sondern auch gegenüber der Volkswirtschaft und damit der Gesellschaft. Insbesondere Grossunternehmungen werden als quasi-öffentliche Institutionen wahrgenommen, und es wird ihnen eine besondere moralische Verpflichtung und gesellschaftliche Verantwortung zugewiesen (Bedürfnisdeckung, Umweltschutz, Informationspolitik...).

Die **politische Rationalität** ist somit der Grad, in dem der Betrieb seine Existenz durch das Eingehen auf Ansprüche der Ressourcenlieferanten legitimiert.

Zwischen den Stakeholdern und der Unternehmung besteht ein stetes Ringen um Macht. Die Einflussmöglichkeiten der Anspruchsgruppen sind umso grösser, je geringer die Substituierbarkeit der Ressource für die Unternehmung ist (z.B. Gewerkschaft in Konjunktur, Bank im Krisenfall). Aber auch die Unternehmung verfügt über Macht, welche umso grösser ist, je wichtiger der Betrieb für die Volkswirtschaft ist, je stärker andere Anspruchsgruppen von ihm abhängig sind und umso freier die Unternehmung bei der Wahl seiner Partner ist. Politisches Handeln der Unternehmung ist daher darauf gerichtet, einseitige Abhängigkeiten von wichtigen Ressourcenlieferanten abzubauen und die eigene Machtbasis zu verstärken (z.B. durch Kartelle). Machtmissbrauch kann jedoch die Unternehmung oder sogar die ganze Branche in Misskredit bringen und staatspolitische Eingriffe mit sich ziehen. Abhängigkeiten können durch folgende Massnahmen abgebaut werden:

- *Absorption*: Aufbau von Puffern, Lagern.
- *Kompensation*: Diversifikation (z.B. neue Geschäftsfelder, neue Standorte).
- *Integration*: Kauf der kritischen Ressourcenquelle.
- *Kooperation*: Kooperation mit Anspruchsgruppen (z.B. Joint Ventures, langfristige Verträge).
- *Kooptation*: Integration wichtiger Vertreter der kritischen Anspruchsgruppen.
- *Intervention*: Macht des anderen schwächen, z.B. Lobbyismus.

3.3.2 Shareholder-Value

Von allen Anspruchsgruppen haben in den letzten Jahren vor allem die Eigentümer (Kapitalgeber) wieder stark an Einfluss gewonnen.

Der Eigentümer besitzt über Verfügungsrechte: Recht auf Nutzung des Eigentums, Anspruch auf Ertrag usw.

Mit dem Wachstum der Unternehmung stieg auch die Zahl der Eigentümer. Damit fielen die beiden Funktionen des Eigentümers und des Unternehmers immer mehr auseinander. Die Eigentümer setzen «Agenten» (Manager) ein, die ihr Eigentum in ihrem Sinn zu verwalten hatten. Dies führte zu einer Trennung von **Verfügungsrechten** (Eigentümer) und **Verfügungsgewalt** (Manager). Die Manager bemassen den Erfolg nicht mehr am ursprünglichen Unternehmungsziel, sondern am Wachstum der Unternehmung und ihres Einflussbereiches (**Principal-Agent Theorie**). Das Management verfügt über einen Informationsvorsprung, den es nutzen kann, persönliche Ziele, zum Nachteil der Eigentümer, zu verfolgen (menschliche Tendenz zum Opportunismus).

- *hidden characteristics*: der Eigentümer kann sich der Eigenschaften und der Qualität des Managers nicht sicher sein.
- *hidden intentions*: Das Management kann Ziele und Absichten verfolgen, die dem Investor verborgen bleiben.
- *hidden action*: Ein Ergebnis kann nicht eindeutig auf das Verhalten eines Managers zurückgeführt werden. Problem des «shirkings» und des «moral hazards».
- *hidden information*: Der Manager wird dem Eigentümer nur die Informationen weitergeben, die in seinem Interesse liegen.

Dem Eigentümer bieten sich folgende Disziplinierungsmassnahmen an: Direkte Kontrolle und Sanktion (jedoch kaum durchsetzbar und demotivierend), Schaffung von Anreizsystemen

(Leistungslohn, Erfolgsbeteiligung, Prämien – jedoch höhere Kosten), Verbesserung des Informationssystems (schwierig, höhere Kosten).

Neue Gegebenheiten haben die langjährig vernachlässigten Eigentümer jedoch wieder aktiviert:

- Die globalisierten Kapitalmärkte gestatten eine weltweite und sofortige Reallokation des Kapitals. Das Kapital wird flüchtig und mobil.
- Kapital wird zunehmend durch professionelle Anleger verwaltet. Diese messen sich an der Rendite (Performance) und haben kein Interesse an den jeweiligen Unternehmungen.
- Die Informationsmöglichkeiten der Anleger sind aufgrund der weltweiten Kommunikation beträchtlich gestiegen.

Die Kapitalmärkte führen damit einen anonymen Disziplinierungsdruck auf die Unternehmen aus.

3.4 Soziokulturelle Rationalität

Unternehmungen sind gesellschaftliche Institutionen und somit Kulturgemeinschaften zugehörig. Betriebliches Handeln ist erst dann legitim, wenn es den akzeptierten und geltenden gesellschaftlichen Normen entspricht.

Ein Betrieb gilt als soziokulturell rational, je mehr seine Handlungen und Entscheidungen im Einklang stehen mit den vorherrschenden Wertvorstellungen und Normen. Beispiele:

- *Die Leistungsnorm:* Ein Betrieb muss effektiv sein, Werte schaffen, ansonsten verstösst er gegen die Leistungsnorm. Leistungsforderung, auch an den Arbeitnehmer, ist akzeptiert.
- *Die individuelle Unversehrtheit:* Physische und psychische Integrität des Menschen. Muss auch in der Arbeitswelt gewährleistet sein.
- *Die Gerechtigkeit:* Betrifft z.B. die relativen Belohnungen zwischen den Mitarbeitern. Gerechtigkeit ist in jedem Kulturkreis eine zentrale Norm, nur die Kriterien, an denen die Gerechtigkeit bemessen wird, sind von Kultur zu Kultur unterschiedlich.

3.4.1 Interkulturelle Unterschiede

Interkulturell herrschen Unterschiede. Wir dürfen nur mit grosser Vorsicht Erfolgsrezepte aus anderen Kulturen importieren. Von interkulturellen Fragen sind Firmen betroffen z.B. indem bewährte Managementpraktiken des Stammhauses bei internationalen Unternehmungen nicht einfach auf die Tochterunternehmungen übertragen werden können, oder bei Verhandlungen oder Integration ausländischer Mitarbeiter. Erfolgreiches Handeln ist oft sehr eng mit der umgebenden Kultur verflochten.

Beispiel USA-JAPAN:

USA (Typ A)	JAPAN (Typ J)
kurzfristige Beschäftigung	lebenslange Beschäftigung
häufige Leistungsbewertung	seltene Leistungsbewertung

schnelle Beförderung	langsame Beförderung
spezialisierte Karrierewege, Professionalisierung	breite Karrierewege, „wandering around“
explizite Kontrollmechanismen	implizite Kontrollmechanismen
individuelle Entscheidungsfindung und Verantwortung	kollektive Entscheidungsfindung und Verantwortung

3.4.2 Unternehmenskultur

Unternehmung hat Kultur (funktionale Betrachtungsweise): Schafft mit Symbolen (z.B. Logo, Arbeitskleidung, Jargon, Slogans, Rituale, Zeremonien) ein Wir-Gefühl innerhalb der Unternehmung und prägt (erzwingt) gleichzeitig das Verhalten der Mitglieder.

Unternehmung ist Kultur (interpretative Betrachtungsweise): Die Organisation wird als soziale Konstruktion begriffen, als Lebensgemeinschaft mit ausgeprägten Wert- und Orientierungsmustern.

Kulturtypen (nach Deal/Kennedy):

1. *Alles oder Nichts-Kultur*: Der Erfolg bestimmt alles. Gefragt sind Stars mit grossen Ideen. Neu Hinzukommende müssen sich schlagen, wenn sie Anerkennung finden wollen.
2. *Brot- und Spiele-Kultur*: Aktiv sein ist der herausragende Wert. Wer ruhig ist, steht im Verdacht, nichts zu leisten.
3. *Analytische Projekt-Kultur*: Hauptritual ist die Sitzung. Alles will gut und sorgfältig überlegt sein. Karriere wird schrittweise gemacht, Blitzkarrieren gibt es nicht. Die Umwelt wird vorwiegend als Bedrohung betrachtet.
4. *Prozess-Kultur*: Das Zusammenleben orientiert sich an der hierarchischen Ordnung. Perfekter und diskreter Arbeitsvollzug steht an erster Stelle. Fehler darf man nicht machen. Misstrauen und Absicherung sind die vorherrschenden Orientierungsmuster. Emotionen werden als Störung empfunden.

Fazit: Eine Unternehmung bewährt und legitimiert sich, wenn sie zweckmässig (effektiv) und wirtschaftlich (effizient) Werte schafft, dabei die Interessen aller am Leistungsprozess beteiligten berücksichtigt (politische Rationalität) und sich schliesslich in ihrer ganzen Tätigkeit den Werten und Normen der Gesellschaft unterzieht und sich mit ihnen entwickelt (soziokulturelle Rationalität).

3.4.3 Dimensionen nationaler Kulturen

- **Machtdistanz** (CH: 45/53): Ausmass, in dem Machtunterschiede in gesellschaftlichen Institutionen akzeptiert werden.

Geringe Machtdistanz: Macht ist legitim je nach ihrem Einsatz, alle sollen gleiche Rechte haben, wir sind alle voneinander abhängig, Untergebene und Vorgesetzte als Menschen wie Du und ich, Veränderung verlangen eine Umverteilung der Macht.

Hohe Machtdistanz: Macht ist eine unvermeidbare Tatsache, den Höhergestellten stehen Privilegien zu, wir sind von „denen da oben“ abhängig, Untergebene und Vorgesetzte als Menschen anderer Art, Veränderungen verlangen eine Entmachtung der Machthaber.

Konsequenzen: hierarchischer Aufbau (steil/flach), (De-)Zentralisation der Entscheidungen, Lohndifferenzierung, Statusunterschiede und –symbole, Ueberwachungsintensität (hoch/tief).

- **Unsicherheitsvermeidung** (CH: 33/53): Ausmass der Verunsicherung durch Ungewissheit und Mehrdeutigkeit.

Geringe Unsicherheitsvermeidung: harte Arbeit keine Tugend, Toleranz für abweichende Meinungen, Relativismus, Risikofreude, wenig explizite Regelungen, bei Regelverstoss: Regelveränderung, Generalisten und Common Sense

Hohe Unsicherheitsvermeidung: harte Arbeit ist Tugend, Konsensbedürfnis, Suche nach absoluten Wahrheiten, Sicherheit, Bedürfnis nach Regelung, bei Regelverstoss: Reue und Busse, Spezialisten.

Konsequenzen: Formalisierung, Regelungsdichte, aufgabenorientierte und führungsstiltreue Manager, Detailorientierung, Planungs- und Kontrollsysteme, Senioritätsprinzip, eingeschränkte Mobilität.

- **Individualismus** (CH: 14/53): Ausmass, in dem das Individuum in der Gesellschaft betont wird.

Kollektivistisch: „Wir“-Gefühl, Kollektiv begründet Identität der Person, moralische Beziehungen zum System, Dazugehören und Mitgliedschaft als Ideal, Privatsphäre und Meinunsfreiheit untergeordnet, Schutz und Sicherheit durch soziales System.

Individualistisch: „Ich“-Gefühl, Individuum begründet eigene Identität, kalkulative Beziehungen zum System, Eigeninitiative und Führersein als Ideal, Privatsphäre und Meinungsfreiheit geschützt, Schutz und Sicherheit durch Unabhängigkeit.

Konsequenzen: Organisation als Familie vs. Transaktionspartner, Beförderung nach Seniorität vs. nach Leistung, Interessenvertretung durch Organisation vs. durch Individuum, Rollenzwang vs. Rollenfreiheit.

- **Maskulinität** (CH: 4/53): Ausmass des Vorherrschens typisch maskuliner Werte.

feminin: Geschlechterrollen fließend, Lebensqualität ist wichtig: Arbeiten um zu leben, Mensch und Umwelt ist wichtig, Beziehungsorientierung, gegenseitige Abhängigkeit, Sympathie mit den Zukurzgekommenen.

maskulin: Geschlechterrollen festgelegt, Leistung ist wichtig: Leben um zu arbeiten, Geld und Dinge sind wichtig, Sachorientierung, Unabhängigkeit, Bewunderung für die Erfolgreichen.

Konsequenzen: Karrierebewusstsein, Trennung Privatleben/Berufsleben, Frauen in qualifizierten Positionen, Führungskultur, Gruppen-/Einzelentscheidungen, Leistungsmotivation.

Teil II: Die formale Organisation der Unternehmung

4 Organisation

In der Organisationstheorie unterscheidet man drei Bedeutungen von Organisation:

1. Die Unternehmung **ist** eine Organisation (institutionelle Perspektive)
2. Die Unternehmung **hat** eine Organisation (instrumentelle Perspektive).
Wirtschaftstheoretische Erklärung: Transaktionskosten. Die Hierarchie koordiniert die wirtschaftlichen Aktivitäten über einen längerfristigen, stärkeren Einbezug der Transaktionspartner und spart damit ständige Anbahnungs- und Vereinbarungskosten.
3. Die Unternehmung **wird** organisiert (Gestaltungsperspektive).

Mit der Organisation sollen die Leistungsprozesse einer Unternehmung so aufgeteilt und aufeinander abgestimmt werden, dass die Gesamtleistung möglichst effektiv und effizient erbracht werden kann.

4.1 Klassische Organisationstheorie

Die Organisationstheorie gründet auf drei Wurzeln: Der in D entwickelte Bürokratie-Ansatz, der in F entstandene Administrative Ansatz und der US Arbeitswissenschaftliche Ansatz.

Zentrale Punkte aller Ansätze:

- Vertrauen in die organisatorische Regelung als zentrales Steuerungsinstrument.
- Regelabweichungen sind Störungen und durch Kontrolle zu minimieren.
- Die Arbeitsbedingungen sind stabil; die Arbeitsanforderungen lassen sich deshalb genau planen und in stabile Regelungswerke einbetten.
- Es geht um die Optimierung der inneren Strukturen eines Systems (Blick nach innen)
- Die Mitarbeiter willigen in die vorgegebene Ordnung ein; Befehl und Gehorsam ist das dominante Beziehungsmuster. Emotionsgetönte Haltungen sind Störfaktoren.

4.1.1 Bürokratie-Ansatz

Von Max Weber entwickelt. Wenn die Ueberschaubarkeit im Zuge des Wachstums einer Organisation verloren geht, ist eine Organisation nötig. Die Bürokratie soll das effizienteste Instrument sein, um Handlungssituationen in Grossunternehmungen zu bewältigen. Kernpunkt ist die Existenz einer durch generelle Regeln geschaffene Ordnung (Organisationsstruktur) und deren Anerkennung durch die Organisationsmitglieder. Indem sie die Regeln befolgen, stabilisieren die Organisationsmitglieder die Verhaltenserwartungen nach innen und nach aussen, der ganze organisatorische Komplex wird dadurch trotz seiner Grösse zu einer berechnenden und beherrschbaren Einheit.

Zentral für den Erklärungsansatz ist der Begriff der «legalen Herrschaft». Die Legitimationsgeltung ist rational insofern, als sie auf den Glauben an die Rechtmässigkeit einer

gesetzten Ordnung und nicht auf geltender Tradition («traditionelle Herrschaft») oder auf einer ausseralltäglichen Kraft einer Person beruht («charismatische Herrschaft»).

Die Bürokratie führt jedoch zu Ineffizienzen, falls die Umwelt der Organisation einem Wandel unterliegt. Die Regeltreue verselbständigt sich und die Mitarbeiter verlieren das eigentliche Ziel vor Augen, der Regelgehorsam ist zum Ziel geworden.

4.1.2 Administrativer Ansatz

Von Henri Fayol entwickelt. Für Fayol ist das Organisieren eine Ingenieursaufgabe. Organisation heisst formale Organisation; sie hat mit den Beziehungen zwischen Stellen, nicht zwischen Menschen zu tun. Die Organisationslehre ist für Fayol eine Sammlung allgemein gültiger Prinzipien – seine 14 Managementprinzipien als Handlungsanleitung für erfolgreiches Management sind bekannt geworden, so z.B. Einheit der Auftragserteilung (Doppelunterstellungsverbot) und Einheit der Leitung (ein Ziel für alle).

4.1.3 Arbeitswissenschaftlicher Ansatz

Von Frederick W. Taylor entwickelt. Im Zentrum steht die Analyse und Gestaltung konkreter Arbeitsabläufe. Sein System, Taylorismus oder Scientific Management genannt, zerlegt die Arbeit in kleinste Teilverrichtungen, um möglichst hohe Spezialisierungsgewinne zu erzielen und die Kontrollierbarkeit zu erhöhen. Drei Kernprinzipien: Trennung von Hand- und Kopfarbeit, systematische Personalauswahl sowie Leistungslohn (Akkordlohn). Die Arbeitsplanung wird durch speziell vorgebildete Ingenieure ausgeübt, die Arbeiter sollen sich ganz auf die Ausführung der Arbeitsverrichtungen konzentrieren.

Die negativen Konsequenzen zeigen sich in Form der Entfremdung von der Arbeit, Arbeitshetze, Monotonie usw.

4.2 Organisationformen

4.2.1 Prinzipien der Stellenbildung

Aufgabe der Stellenbildung ist es, die Vielzahl der aus der Aufgabenanalyse gewonnen Aufgaben so auf Stellen zu verteilen, dass dadurch eine zweckmässige Organisation entsteht, welche die Beziehungen optimal gestaltet. Als Merkmale für eine Stellenbildung kommen in Frage:

- *Stellenbildung nach dem Verrichtungsprinzip (funktional)*: Zusammenfassung gleichartiger Verrichtungen zu Aufgabenkomplexen. Vorteile: Aufgabenspezialisierung, Verhinderung von Doppelspurigkeiten, Kostenvorteile durch den Einsatz spezialisierter Maschinen, Menschen und Arbeitsmethoden.
- *Stellenbildung nach dem Objekt (objektorientiert)*: Zusammenfassung unterschiedlicher Verrichtungen, die bei der Bearbeitung eines Produktes (oder –Gruppe) anfallen. Vorteile:

Verkürzung der Transportwege und Kommunikationswege, Vermeidung von Arbeitsmonotonie, Kostenvorteile durch geringen Koordinationsaufwand.

- *Stellenbildung nach Regionen (regional)*: z.B. nach Standort der Unternehmung, oder Absatzmärkte.

Weitere mögliche Kriterien: Ausrichtung nach Kundengruppen oder Projekten. In der Praxis lassen sich die Varianten kombinieren (vgl. Abbildung).

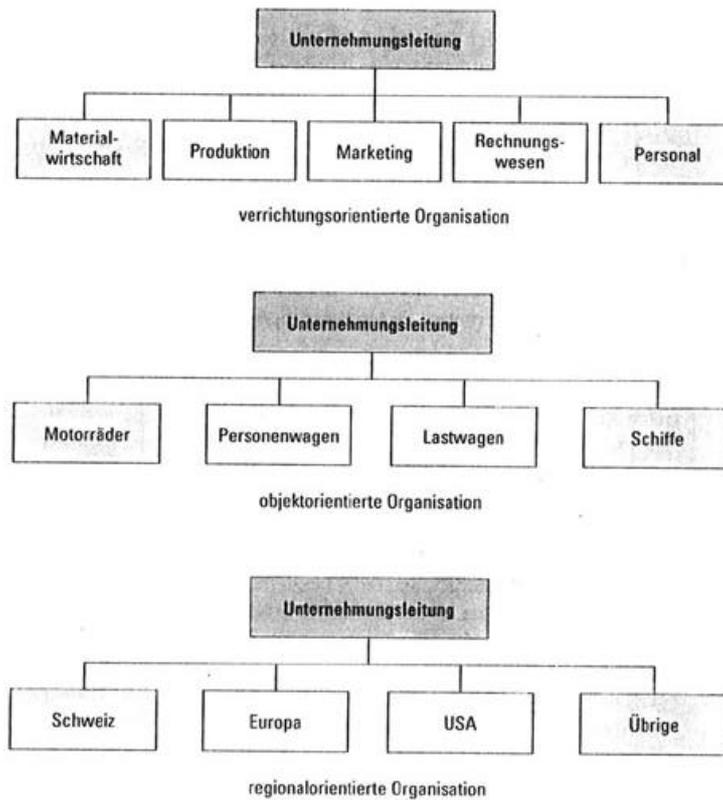


Abb.1: Prinzipien der Stellenbildung

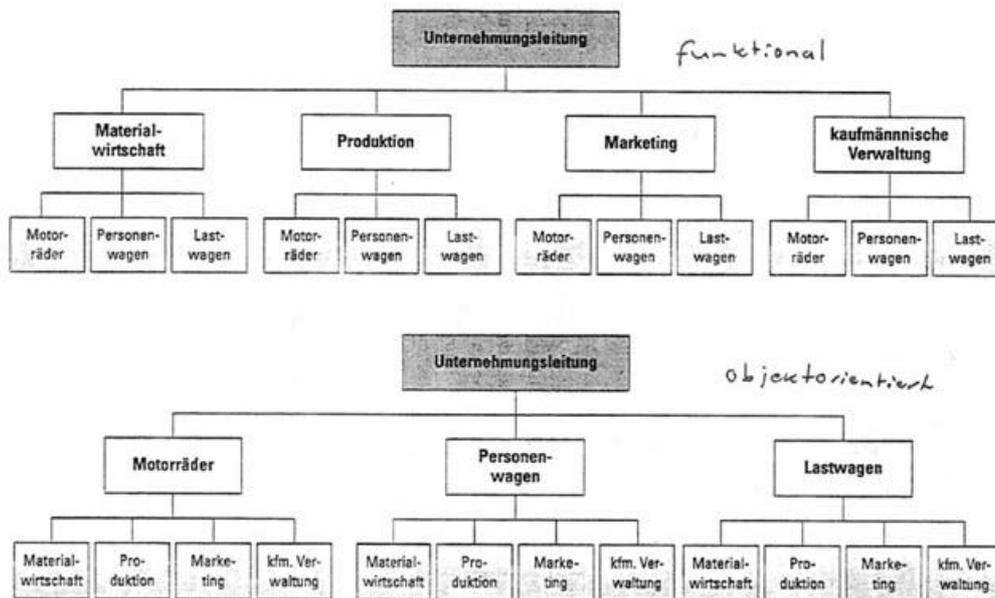


Abb 2: Aufgabenstellung bei drei Leitungsstufen

4.2.2 Prinzipien der Leitungsbildung (Leitungssysteme)

Zwischen den einzelnen Stellen müssen Beziehungen hergestellt werden. Einerseits müssen getroffene Entscheidungen zu ihrer Ausführung angeordnet und andererseits die Ergebnisse sowie die notwendigen Informationen gemeldet werden. Diese Kommunikationsbeziehungen werden **als Leitungssystem** bezeichnet. Idealtypisch unterscheidet man das Einlinien- und das Mehrliniensystem (vgl. unten).

Aufteilung der Entscheidungskompetenzen: **Entscheidungscentralisation** bedeutet eine getrennte Zuordnung von Entscheidungs- und Durchführungsaufgaben, während bei der **Entscheidungsdecentralisation** von einer Delegation der Entscheidung an rangtiefere Stellen gesprochen wird.

Kontrollspanne: Zahl der Mitarbeiter, die einer Instanz direkt unterstellt sind. Je kleiner, umso mehr Hierarchien, und damit umso längere Kommunikationswege.

4.2.2.1 Einliniensystem

Ausgehend von Henry Fayol. Grundsätze: **Einheit der Auftragserteilung bzw. des Auftragsempfangs** (jeder soll nur von einem einzigen Vorgesetzten Anweisungen erhalten), Prinzip der optimalen Kontrollspanne (kein Vorgesetzter soll mehr Untergebene haben als er selbst überwachen kann). Die Verbindungswege stellen sowohl die Entscheidungs- als auch die Mitteilungswege dar. Zwischen Stellen auf gleicher hierarchischer Ebene sind auch Querverbindungen, sog. Fayolsche Brücken, zugelassen, jedoch ausschliesslich als Mitteilungswege.

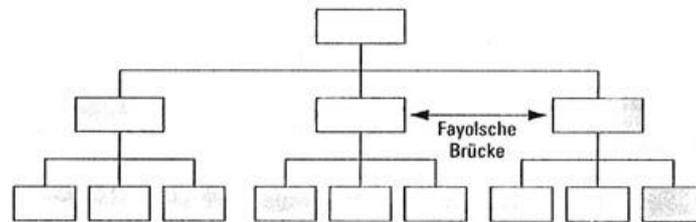


Abb. 3: Einliniensystem

Vorteile:

- straffe Regelung der Kommunikationsbeziehungen
- Klarheit und Uebersichtlichkeit, Einfachheit
- klare Abgrenzung von Kompetenzen und Verantwortung

Nachteile:

- Starrheit
- Länge und Umständlichkeit der Instanzwege
- starke Belastung der Zwischeninstanzen

4.2.2.2 Mehrliniensystem

Ausgehend von Frederick W. Taylor. Grundsätze: Spezialisierung und Entlohnung nach Leistungslohnprinzip. Die organisatorische Konsequenz ist das Funktionsmeistersystem, bei dem zwei hierarchische Ebenen unterscheidet werden: Die Führungsebene mit den Funktionsmeistern und die Ausführungsebene mit den Arbeitern. Da sowohl jeder Arbeiter als auch jeder Meister auf eine bestimmte Tätigkeit spezialisiert ist (z.B. Verrichtungsmeister, Prüfmeister, ...), müssen alle Arbeiter jedem Funktionsmeister unterstellt sein. Mehrfachunterstellung: Anstelle der Einheit der Auftragserteilung tritt das **Prinzip des kürzesten Weges**.

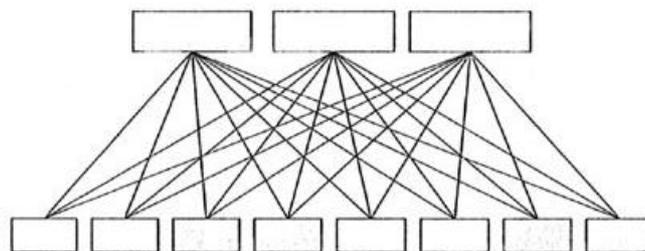


Abb. 4: Mehrliniensystem

Vorteile:

- Ausnützen der Vorteile der Spezialisierung

- Ausnützen des kürzesten Weges zwischen den Stellen
- Motivation durch Ausrichtung auf spezifische Fähigkeiten der beteiligten Personen

Nachteile:

- Gefahr der Aufgabenüberschneidungen
- Kompetenz- und Verantwortlichkeitskonflikte
- komplexes System bei wachsender Stellenzahl

4.3 Organisationsformen in der Praxis

Im folgenden werden Organisationformen gezeigt, wie sie sich aufgrund der Kombination der besprochenen Strukturierungsprinzipien in der Praxis ergeben.

4.3.1 Funktionale Organisation

4.3.1.1 Rein funktionale Organisation

Sie basiert auf einer Verrichtungsgliederung, die zur Schaffung von Funktionsbereichen führt. Ideal bei Unternehmungen mit nur einem Produkt und stabiler Umwelt.

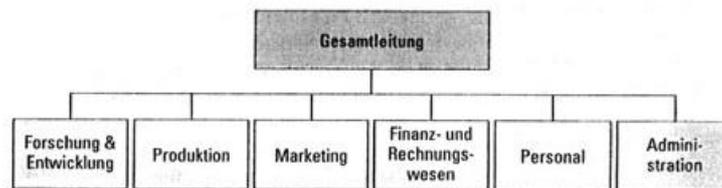


Abb. 5: Schema der rein funktionalen Organisation

Nachteile:

- Gefahr der Interessenkonflikte zwischen den Funktionsbereichen
- hoher zentraler Koordinationsaufwand (Gefahr der Ueberlastung der Unternehmensleitung)
- hoher Zeitbedarf bis zur Entscheidungsfindung, da alle Aufgabenträger einbezogen werden müssen. Schnelles Reagieren bei Veränderung nicht gewährleistet.

4.3.1.2 Stablinienorganisation

Ein rein funktionales Einliniensystem ist in der Praxis nur selten anzutreffen. In der Regel werden nämlich zur Entlastung der Instanzen **Stäbe** geschaffen.



Abb. 6: Schema der Stablinienorganisation

Nachteile:

- Konflikte durch die starke Trennung von Entscheidungsvorbereitung, Entscheidungsakt und Entscheidungsdurchsetzung
- Stäbe bauen sich aufgrund ihres grossen Wissens als Konkurrenz zu den Linienstellen auf (graue Eminenz: Stab mit Macht, aber ohne Verantwortung)
- Stabsmitarbeiter oft praxisfern (oft junge Mitarbeiter)
- Gefahr der Entstehung von «wasserkopfartigen» Stabsstrukturen, die den Entscheidungsprozess verlangsamen und hohe Kosten verursachen

4.3.2 Spartenorganisation

Bei der Spartenorganisation wird die Unternehmung in verschiedene Sparten bzw. **Divisionen** nach dem Objekt (Produkt oder Produktgruppe) gegliedert. Daneben werden auch **zentrale Dienste** geschaffen, die bestimmte Funktionen zentral für alle Divisionen ausüben.



Abb.7: Schema der Spartenorganisation

Je nach Intensität der Entscheidungsdelegation und Umfang der Verantwortung werden verschiedene Formen der Spartenorganisation unterschieden:

- *Cost-Center-Organisation*: Die Divisionen sind nur für ihre Kosten verantwortlich (z.B. Einhaltung des Kostenbudgets bei Maximierung des Umsatzes, oder Erreichen eines vorgegeben Umsatzes unter Minimierung der Kosten).
- *Profit-Center-Organisation*: Die Divisionen sind selbst für ihren Gewinn verantwortlich (z.B. Gewinn vorgegeben unter Einhaltung bestimmter Nebenbedingungen betreffend Qualität usw.).
- *Investment-Center-Organisation*: Jede Division hat alle Entscheidungskompetenzen und die Verantwortung für ihre Investitionen. Die Unternehmensleitung beschafft die finanziellen Mittel.

Vorteile der Spartenorganisation:

- Motivation
- übersichtliche Organisationsstruktur
- Flexibilität
- Frontnähe
- schnelle Entscheidungen
- kurze Kommunikationswege

Nachteile:

- Gegeneinanderarbeiten der einzelnen Divisionen
- Koordinationsprobleme
- Nichtausnützen von Synergieeffekten
- grosser Bedarf an qualifiziertem Führungspersonal
- Verrechnungspreise als Konfliktpotential

4.3.3 Matrixorganisation

Die Matrixorganisation ist eine Mehrlinienorganisation. Die Stellenbildung erfolgt auf der gleichen hierarchischen Stufe nach zwei oder mehreren Kriterien gleichzeitig. Bevorzugt bei vielfältiger, dynamischer und unsicherer Umwelt, und wenn mindestens zwei Gliederungsmerkmale etwa die gleiche Bedeutung haben. Schaffung von Projektmanagern (quer durch alle Funktionen; beantwortet Fragen des Was? und Wann?) sowie Funktionsmanagern (Wie? bezogen auf seinen Funktionsbereich).

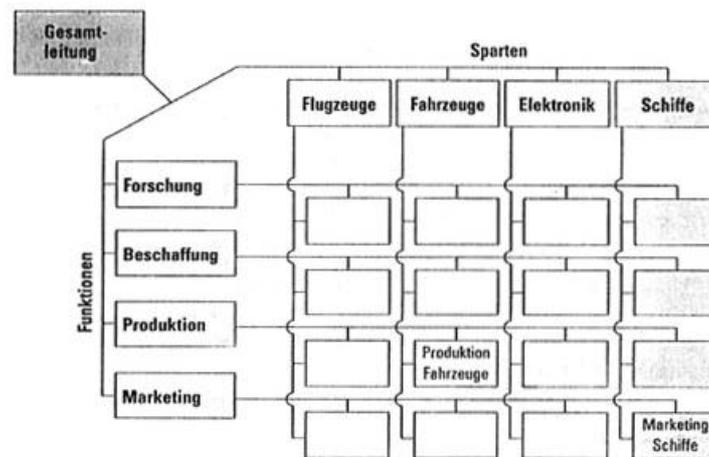


Abb. 8: Schema der Matrixorganisation

Vorteile:

- Motivation durch Partizipation am Problemlösungsprozess
- umfassende Betrachtungsweise der Aufgaben
- Entlastung der Leitungsspitze
- direkte Verbindungswege

Nachteile:

- ständige Konfliktaustragung
- unklare Unterstellungsverhältnisse
- verlangsamte Entscheidungsfindung
- Gefahr von schlechten (faulen) Kompromissen
- hoher Kommunikations- und Informationsbedarf

4.3.4 Team-Organisation

Bei der Team-Organisation werden **Teams** (=Stelle, deren Aufgaben von einer Personengruppe gemeinsam und weitgehend autonom bearbeitet werden) als Ergänzung bestehender Strukturen eingesetzt.

Nach Art der Entstehung spricht man von *formellen Teams* (bewusst gebildet), oder von *informellen Teams* (spontan gebildet). Nach Existenzdauer unterscheidet man zwischen *dauernden Teams* und *vorübergehenden Teams* (z.B. Projekt-Team). Nach der Zusammensetzung unterscheidet man *vertikale Teams* (setzen sich aus Stellen zusammen, die hierarchisch direkt miteinander verbunden sind), *horizontalen Teams* (setzen sich aus Stellen der gleichen Führungsstufe zusammen) und *diagonalen Teams* (verschiedene Führungsstufen, verschiedene Unterstellungsverhältnisse).

Teams eignen sich besonders bei Projekten und Aufgaben, die gross und komplex sind, mehrere Bereiche der Unternehmung betreffen, unterschiedliches Fachwissen erfordern und für die Unternehmung von Bedeutung sind.

Vorteile:

- Verkürzung der Kommunikationswege
- Nutzung der Informationen, des Wissens aller Mitarbeiter
- Synergievorteile
- Konfliktminimierung infolge direkter Kontakte
- Koordinationsvorteile
- gutes Betriebsklima

Nachteile:

- Zeitaufwand, Kosten
- Gefahr von Kompromissen, lange Diskussionen
- schwierige Kompetenz- und Verantwortungsabgrenzung
- Dominanz einzelner Mitglieder
- Konflikte in der Gruppe
- Missbrauch von Informationen
- Mehrbelastung der Teammitglieder

4.3.5 Projektorganisation

Projektaufgaben zeichnen sich dadurch aus, dass es sich um zeitlich befristete Aufgaben handelt, die relativ neuartig und komplex sind. Formen der Projektorganisation:

- *Stab-Projektorganisation*: Der Projektleiter ist der Unternehmensleitung direkt unterstellt und hat gegenüber den Linienvorgesetzten ausschliesslich Informations-, Beratungs- und Planungsbefugnisse. Der Projektleiter kann die Projektverantwortung (Erreichen der der Qualitäts-, Kosten- und Terminziele) nicht übernehmen. Schwache Verselbständlichung.
- *Reine Projektorganisation*: («**Task Forces**»): Der Projektleiter verfügt wie eine Linieninstanz über eigene personelle und sachliche Ressourcen. Hohe Verselbständigung.
- *Matrixprojektorganisation*: Verschiedene Projekte laufen gleichzeitig und sollen organisatorisch integriert werden, um die Ressourcen am effizientesten zuzuweisen.

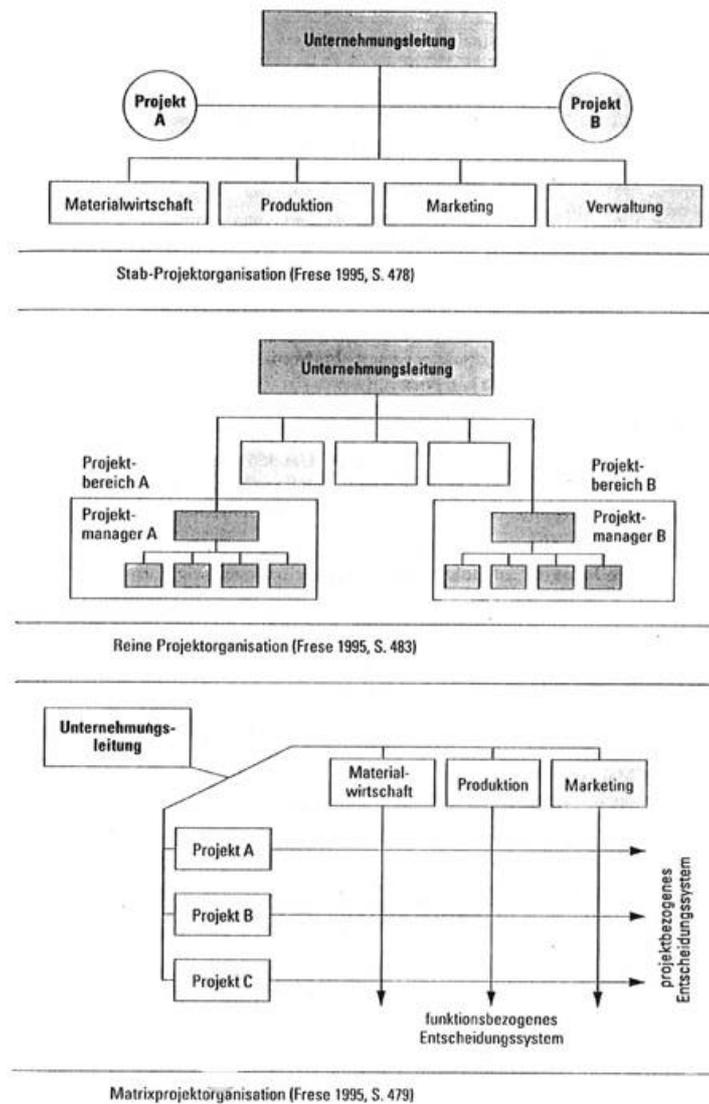


Abb. 9: Schema der Projektorganisation

Die Uebergänge zwischen den Strukturformen sind fließend. Schon die Vielzahl der Organisationsstrukturen deutet an, dass es die effizienteste Organisationsstruktur nicht gibt (abhängig von Rechtsform, Tradition, historische Entwicklung, Branche, Grösse der Unternehmung, Produkte usw.).

Die Organisation unterliegt einer dynamischen Entwicklung – sie passt sich dauernd den neuen Umweltsituationen an.

5 Führung

5.1 Theorie der Führung

Führung lässt sich verstehen als Beeinflussung des Verhaltens und Denkens anderer Menschen durch eine Person, den Führer. Der Führer ist zielgerichtet aktiv, die Geführten dagegen sind die Bewirkten und Reagierenden. Man bezeichnet nur diejenigen Einflussversuche als Führung, die beabsichtigt sind.

Ein Führungsprozess lässt sich durch vier Variablen beschreiben:

- Persönlichkeit des Beeinflussers
- Persönlichkeit der Beeinflussten
- Struktureigenschaften des sozialen Systems
- unmittelbare Situation

5.1.1 Eigenschaftstheorie

Die Theorie versucht, diejenigen Persönlichkeitsmerkmale zu entdecken, welche den Führer von den Nichtführern unterscheiden. Mit besonderen **Eigenschaften** ausgestattete Personen sind unangreifbar und brauchen ihre Entscheidungen nicht zu legitimieren. Mehrere hundert Führereigenschaften wurden nachgewiesen, darunter ganz vordergründige (z.B. Körpergröße, Intelligenz) bis hin zu obskuren Merkmalen. Attributionstheorie und Charismatheorie. Die Fülle der Ergebnisse führte schliesslich zu immer weniger Aussagekraft. Ursache für das Scheitern: Verhalten determiniert als Produkt aus Person und Situation.

5.1.2 Verhaltensansatz (40er, Kurt Lewin)

Befasst sich mit den sogenannten **Führungsstilen**. Damit bezeichnet man stabile Verhaltensmuster der Führenden im Umgang mit ihren Mitarbeitern, z.B. die autokratische, bürokratische, demokratische, kooperative, paternalistische, partizipative Führung. Darunter fallen auch die Kategorien des «mitarbeiterorientierten» und «aufgabenorientierten» Führungsstiles. Eindeutige Ergebnisse über die Erfolgsträchtigkeit wurden dabei jedoch keine gefunden.

5.1.3 Situationstheorie (60er)

Besagt, dass je nach **Situation** eine Führungsart erfolgswirksam ist oder nicht. Der Führende muss folglich der Situation entsprechend den angemessenen Führungsstil anwenden.

5.1.4 Motivations- und Bedürfnistheorie (60er, Maslow)

Fokussiert den zu führenden Menschen: Um gezielten Einfluss ausüben zu können, muss der Führende das Wesen des zu Beeinflussenden kennen. Wenn es dem Führenden gelingt, die **Bedürfnisse** der Geführten richtig zu diagnostizieren, wenn er zweitens Anreize besitzt (Verfügungsgewalt über Dinge), die der Bedürfnisbefriedigung dienen, und wenn er drittens die Vergabe dieser Anreize abhängig macht von zu erbringenden Leistungen, dann kann er Einfluss nehmen im Sinne der Aktivierung und Steuerung des Leistungspotentials der Mitarbeiter. Damit hat jeder Zugang zu Führungsfertigkeiten, einzige Bedingung ist, er verfügt über Mittel, die geeignet sind, die Bedürfnisse der zu Führenden zu aktivieren. Er muss also soziale Macht besitzen (Macht durch Belohnung, Macht durch Bestrafung, Macht durch Wissen, Macht durch Legitimation). Problem: Wie erkennt man die Bedürfnisse?

5.1.5 Interaktionstheorie (70er)

Führung wird nicht als einseitiges Bewirken des einen durch den anderen betrachtet, sondern als Interaktion zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern. Interaktionen sind wechselseitige Beziehungen zwischen Personen, wobei ihre Aktionen und Reaktionen abwechselnd als Ursache und Wirkung erscheinen. Annahme ist nun, dass diese Interaktion solange aufrechterhalten wird, als von beiden Seiten die Kosten-Nutzen-Relation als günstig wahrgenommen wird (Lohn gegen Leistung im weitesten Sinne).

5.1.6 Strukturelle Führung (80er)

In der Interaktion vertritt der Mitarbeiter klar sich selbst, der Vorgesetzte handelt jedoch als Vertreter der Institution. Diese stellt ihm die Mittel zur Verfügung, die er in die Verhandlung einbringen kann, sie sind jedoch begrenzt (z.B. Lohnhöhe, persönliche Freiheiten usw.). Die Führung für den Vorgesetzten reduziert sich zunehmend auf ein Erklären bzw. Durchsetzen des Systems – der Führende hat seine Ursächlichkeit an das System abgetreten. Für die Mitarbeiter geht es um das Erreichen von Zielen, Einhalten von Regeln, die für sie irgendwo irgendwann im System entstanden und weitgehend vorgegeben sind. Folge: Die Erwartungen an die Mitarbeiter stellen sich als Sachzwänge und nicht als persönliche Zumutungen dar. Man kann niemandem mehr dankbar und niemandem böse sein – es kommt zu einer Entfremdung, die Sachzwänge sind oftmals nicht selbsterklärend.

5.1.7 Das heimliche Fundament des Führungswissens

Das heimliche Fundament der Führungstheorien lässt sich als individualistisch, ökonomisch, naturwissenschaftlich und sozialtechnologisch qualifizieren:

- *individualistisch*: Mit dem Problem der Einpassung, Koordinierung, Steuerung und Kontrolle ist das Führungsproblem auf das Individuum reduziert.
- *ökonomisch*: Beziehungen zwischen Führer und Geführten bleiben bestehen, solange die Kosten-Nutzen-Relationen stimmen.

- *naturwissenschaftlich*: Führungsmerkmale als Ursache des Führungserfolges.
- *sozialtechnologisch*: Die naturwissenschaftlichen Erkenntnisse werden auf den sozialen Bereich übertragen und dort angewendet.

5.2 Führungsstile

5.2.1 Autoritärer versus demokratischer Führungsstil (Iowa)

Wird lediglich die Partizipation am Entscheidungsprozess als stilbildend zugrunde gelegt, so lassen sich folgende Abstufung idealtypisch bilden:

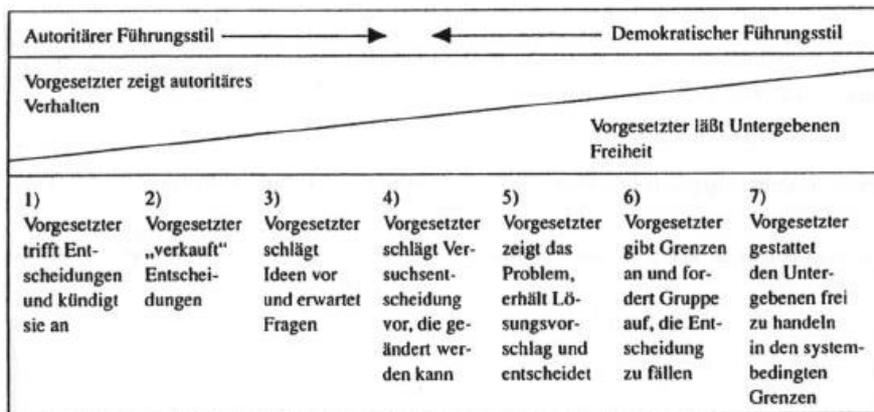


Abb. 10: Partizipation am Entscheidungsprozess

Autoritäres Verhalten ist dadurch gekennzeichnet, dass der Vorgesetzte den Mitarbeitern die Aufgabe zuweist, die Art der Aufgabenerfüllung vorschreibt, er auf soziale Distanz bedacht ist, den Mitarbeitern keine persönliche Wertschätzung entgegenbringt und sich den Gruppenaktivitäten fernhält.

Das demokratische Verhalten zeichnet sich dadurch aus, dass der Vorgesetzte den Mitarbeitern selbst überlässt, ihre Arbeitsaufgaben und die Arbeitsplätze zu verteilen, dass er sich bemüht, Fragen in der Diskussion mit der Gruppe zu klären und versucht, die soziale Distanz zu verringern, den Mitarbeitern hohe persönliche Wertschätzung entgegenbringt und als Gruppenmitglied aktiv am Gruppenleben teilnimmt.

5.2.2 Aufgabenorientierter und personenorientierter Führungsstil (Ohio-State)

Der aufgabenorientierte Vorgesetzte richtet sein Augenmerk auf den technischen Ablauf und die geforderte Leistung, und sieht seine Mitarbeiter hauptsächlich als Werkzeuge, die der Leistungserstellung dienen und die unter Druck gesetzt werden müssen.

Der personenorientierte Vorgesetzte geht dagegen davon aus, dass über das Interesse am arbeitenden Menschen auch eine Begeisterung an der Arbeit selbst entsteht, so dass im

Endergebnis eine überdurchschnittliche Leistung erzielt wird. Er stellt nicht immer die Leistungsziele in den Vordergrund, sondern geht auf den Menschen ein, hilft ihnen, zeigt Interesse für ihre Schwierigkeiten bei und ausserhalb der Arbeit und sorgt sich um ihre individuelle Entwicklung. Höhere Zufriedenheit feststellbar.

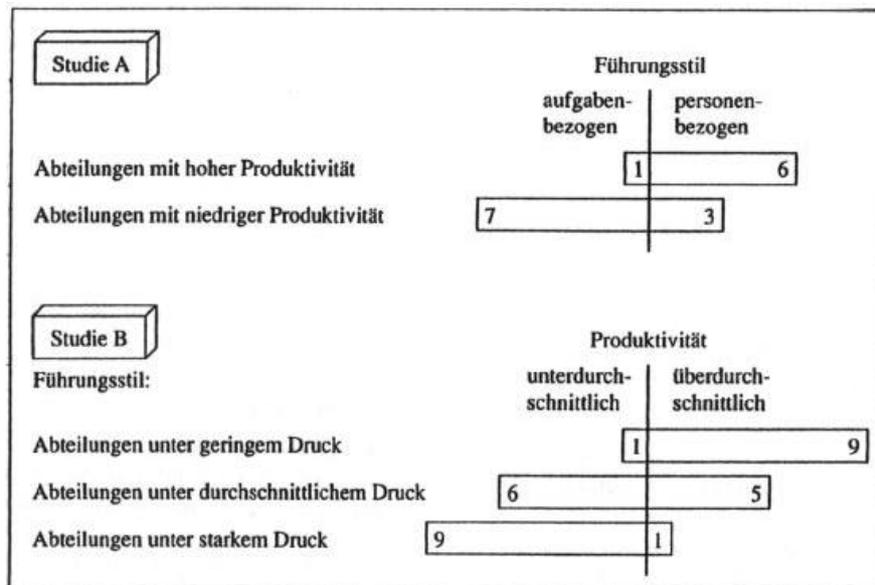


Abb. 11: Wirkungen auf die Produktivität (aufgaben-, personenorientiert)

Zweidimensionales Konzept: Man unterscheidet zwei Hauptdimensionen des Führungsverhaltens:

- *Consideration*: Ausmass, in dem ein Vorgesetzter menschliche Wärme, Vertrauen, Respekt, Zugänglichkeit, Rücksichtnahme usw. zeigt.
- *Initiating structure*: Aktivitäten des Vorgesetzten, die eine stimulierende Wirkung auf den Mitarbeiter haben.

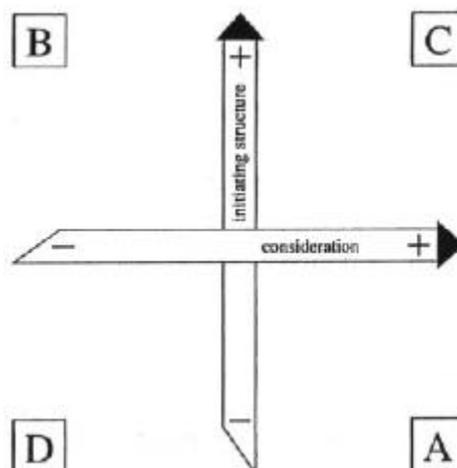


Abb. 12: Führungsstil-Dimensionen des Ohio State Ansatzes

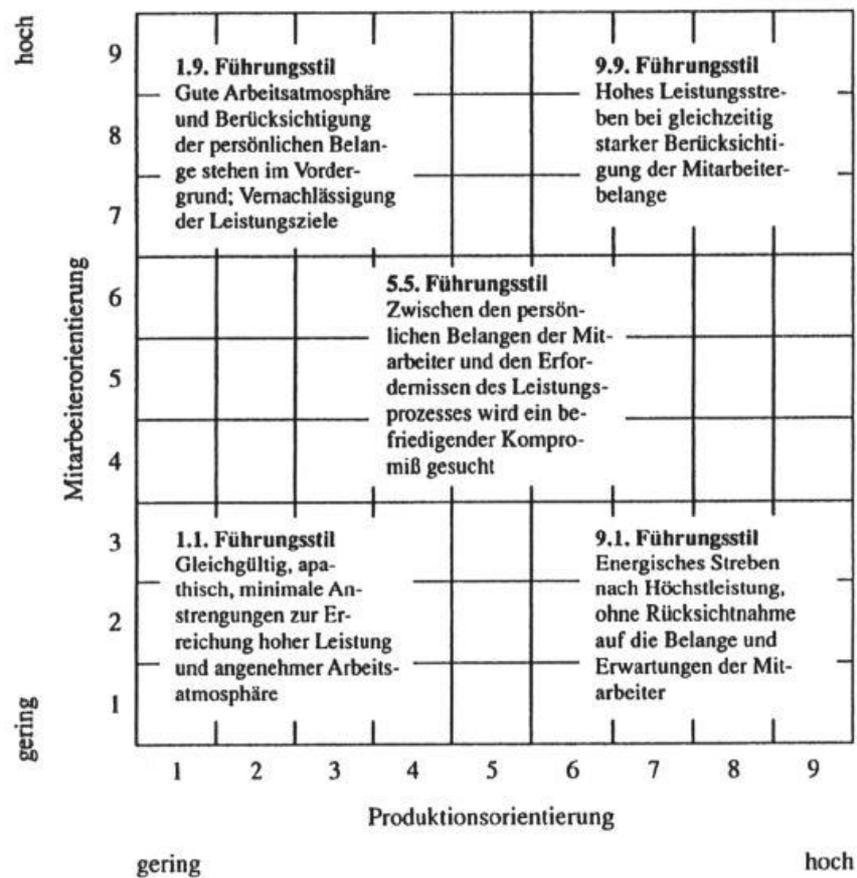


Abb. 13: Verhaltensgitter

Absolut erstrebenswertes Ideal ist der so genannte 9.9 Führungsstil (entspricht C in Abb. 12).

6 Personalmanagement

6.1 Einführung

Das Besondere an der Ressource «Arbeit» ist, dass sie nicht wie andere Ressourcen eingekauft, gelagert und bei Bedarf abgerufen werden kann. Sie wird erst im betrieblichen Leistungsprozess real. Dem Personalmanagement kommen deshalb zwei Hauptaufgaben zu:

- Gewinnung und Abgeltung der Mitarbeiter mit dem erforderlichen Leistungspotential.
- Den optimalen Einbezug der Mitarbeiter in den Leistungsprozess, damit die Ressource «Arbeit» tatsächlich realisiert wird.

Die Leistungsbereitschaft des Mitarbeiters ist unterschiedlich, je nach den Vorstellungen, die er sich vom Nutzen und von der Bedeutung des Produktes macht (zu dem er einen Beitrag leistet), und je nach dem, wie er in den Leistungsprozess einbezogen wird. Die Ressource «Arbeit» ist reaktiv. Die Beziehung der Mitarbeiter zur Unternehmung lässt sich nicht auf einen rein ökonomischen Tausch (Arbeit gegen Lohn) reduzieren.

6.2 Definition des Personalmanagements

6.2.1 Dimensionen des Personalmanagements

Personalmanagement lässt sich als Funktion, als Institution oder als wissenschaftliche Disziplin verstehen:

- *wissenschaftliche Disziplin*: Personalmanagement befasst sich mit der Gewinnung und Vermittlung von Erkenntnissen über den arbeitenden Menschen im betrieblichen Kontext. Es soll uns Ergebnisse liefern, um passende Vorgehensweisen, Verfahren und Methoden zu entwickeln. Es bedient sich dabei der Konzepte und Erkenntnisse vieler Nachbardisziplinen. Heute: nicht mehr nur Effizienz wichtig, sondern auch gestaltende und strategische Elemente.
- *als Institution*: Diejenige Stelle im Betrieb, die die mitarbeiterbezogenen Aufgaben wahrnimmt.
- *als betriebliche Funktion*: Personalmanagement vergleichbar mit z.B. Produktions-, Finanzabteilung. Die Funktionen des Personalmanagements sind: Ausstattung des Betriebs mit menschlichem Leistungspotential (Personalplanung, Personalbeschaffung, Personaleinsatz, Personalentwicklung, Personalfreisetzung), Abgeltung der menschlichen Leistung (Lohnsysteme und Sozialwesen), Gestaltung der Arbeit (Inhalt, Zeitmuster, Arbeitsplatz, Arbeitsumgebung). Diese Hauptaufgaben setzen zwei unterstützende Funktionen voraus, nämlich: Die **Beschaffung von Informationen** (z.B. Anforderungen an Arbeitsplatz und Mitarbeiter), sowie **Personalcontrolling**, d.h. die dauernde Überprüfung des Ressourceneinsatzes und allfällige Korrekturmaßnahmen.

6.2.2 Die drei Ebenen des Personalmanagements

Jeder Handlung im Personalbereich kommt gleichzeitig eine politische, strategische und operative Bedeutung zu:

- *operativ*: Die eigentlichen Aufgaben (wie oben bei Personalmanagement als Funktion aufgeführt) sind Teil des operativen Personalmanagements und wird auch als **Personalsachbearbeitung** bezeichnet. Es ist ein zentraler Dienst, der anderen Bereichen zur Verfügung gestellt wird.
- *politisch (Personalpolitik)*: Die Personalpolitik definiert die Art und die Inhalte der Beziehungen zwischen den Mitarbeitern und der Unternehmung. Sie regelt die Austauschmodalitäten und den Bedingungsrahmen, es werden gegenseitige Rechte und Pflichten definiert, die letztendlich die Grundlage für die gelebte Ordnung bilden. Massgebend für den Grad der politischen Rationalität einer Unternehmung. Sieht den «Menschen».
- *strategisch (Personalstrategie)*: Die Personalstrategie bezieht sich auf die eingebrachte Ressource «Arbeit» im Zusammenhang mit der Leistungserstellung (Effektivität und Effizienz), z.B. wieviel Arbeitskapazität von welcher Qualität soll in welchem Zeitraum über welche Wege beschafft (abgebaut) werden, und wie wirken sich diese Massnahmen auf die Konkurrenzfähigkeit und auf das finanzielle Ergebnis aus? Sieht die «Ressource Arbeit».

Die Personalpolitik und die Personalstrategie realisieren sich im operativen Personalmanagement. In der Erfüllung der operativen Aufgaben kommen die Personalpolitik und die angestrebten Personalstrategien zum Ausdruck.

6.3 Die Personalpolitik

Der Beziehung zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber liegt eine lange geschichtliche Entwicklung zu Grunde.

Erst spät bildeten sich Gewerkschaften, der erste, der SGB (Schweizerischer Gewerkschaftsbund) wurde 1880 gegründet. Auch die Unternehmer organisierten sich – dies führte 1908 zum ZsAO (Zentralverband schweizerischer Arbeitgeberorganisationen). Die Verbände begannen sich als Verhandlungspartner zu akzeptieren und es entwickelte sich eine **Sozialpartnerschaft**. Die Arbeitnehmer forderten eine soziale Besserstellung, die Arbeitgeber wollten sich gegen Streikbewegungen wehren.

Sozioökonomische Perspektive des Personals: Im Zuge einer Emanzipation des Personals kommt den Mitarbeitern eine für den Betrieb konstitutive, d.h. seine Existenz begründende, im Gegensatz zur nur konsekutiven, d.h. als Folge der Existenz des Betriebes entstehende Bedeutung zu.

6.3.1 Personalpolitik als Verhandlungsprozess

Bei der Aushandlung zwischen der Unternehmung und den Mitarbeitern geht es vorallem um folgende Fragen:

- Lohnpolitik, Erfolgsbeteiligung, Sozialpolitik (Lohnhöhe, soziale Sicherheit bei Krankheit...)
- Arbeitsgestaltung (Arbeitsbedingungen, Normalarbeitszeit, Ferien)
- Mitbestimmung (wer mit wieviel Einfluss)

Grundpositionen der Unternehmung:

- Ausgleich zwischen allen Anspruchsgruppen.
- es muss genügend Wertschöpfung zurückgehalten werden, um das langfristige Ueberleben und die Entwicklung des Unternehmens zu sichern.
- die Konkurrenzfähigkeit darf nicht durch zu hohe Löhne eingeschränkt werden.
- relative Gerechtigkeit bei der Abgeltung der Arbeit.
- Interessen der Kapitalgeber haben Vorrang, da nur durch sie Arbeitsplätze geschaffen und gesichert werden können.

Die Sozialpartnerschaft dient der Konfliktbewältigung. Hauptinstrument ist der **GAV** (Gesamtarbeitsvertrag). Parteien des GAV sind auf beiden Seiten immer ein oder mehrere Verbände. Der GAV enthält in der Regel Bestimmungen über das Arbeitsverhältnis, welche für alle betroffenen Arbeitgeber und Arbeitnehmer gelten (z.B. Normalarbeitszeit, Mindestlöhne, Ferien), Bestimmungen über Rechte und Pflichten sowie Bestimmungen über Kontrolle und Durchsetzung. Der Abschluss ist vollständig den Parteien überlassen (daraus folgt: grosse Vielfalt). Von Gesetzes wegen sind die Parteien nur verpflichtet, den **relativen Arbeitsfrieden** zu wahren, d.h. es dürfen keine Kampfmassnahmen ergriffen werden, wenn es um Fragen geht, die im GAV geregelt sind. Bis heute wurde dieser Arbeitsfriede ausgedehnt zum **absoluten Arbeitsfrieden**, d.h. es dürfen keine Kampfmassnahmen ergriffen werden, auch dann nicht, wenn es um Fragen geht, die nicht im GAV geregelt sind.

Mitbestimmung des Arbeitnehmers: Man unterscheidet zwischen Informationsrecht, Mitspracherecht (Recht auf Anhörung und Mitberatung, bevor Entscheidung gefällt wird), sowie Mitentscheidungsrecht (der Arbeitnehmer ist am Entscheidungsprozess beteiligt). Im weiteren unterscheidet man Mitbestimmung auf Betriebsebene (z.B. Betriebsordnung, Arbeitszeit, Lohn) sowie Mitbestimmung auf Unternehmungsebene (z.B. Organisation der Unternehmung, Politik und Strategie, Aquisitionen). In der Schweiz gilt das **Mitwirkungsgesetz**, welches vorsieht, dass in Betrieben mit mindestens 50 Mitarbeitern ein Anspruch auf eine Arbeitnehmer-Vertretung besteht, den Arbeitnehmern ein Informationsrecht einräumt, d.h. Anspruch auf rechtzeitige Information über alle Angelegenheiten, welche die Interessen der Arbeitnehmer betreffen. Im weiteren räumt es den Arbeitnehmern ein Mitspracherecht bezüglich Fragen der Arbeitssicherheit und des Gesundheitsschutzes ein.

Die Pflege der Sozialpartnerschaft gehört zu den Aufgaben des Personalmanagements. Es sind mögliche Konfliktpotentiale zu orten, relevante Informationen zu sammeln und Problemlösungsprozesse frühzeitig in Gang zu setzen. Die Anliegen der Mitarbeiter müssen in die Unternehmensleitung getragen werden.

6.3.2 Personalpolitik als gelebte Ordnung

Resultat der Aushandlungsprozesse ist die Personalpolitik als gelebte Ordnung. Die Personalpolitik als Ordnung unterliegt dem selben Dilemma wie die Verfassung eines Rechtsstaates, nämlich: soll sie offen sein und damit den Vorgesetzten einen grösstmöglichen

Handlungsspielraum gewährleisten, oder soll sie eng sein und jedes auftauchende Personalproblem im Voraus abschliessend und endgültig lösen? Für eine offene Ordnung spricht: Enge und rigide Regeln entmündigen den Vorgesetzten und die Mitarbeiter, sie lassen keine Ausnahmen zu und beschneiden damit die erforderliche Flexibilität. Die Gefahr ist daher gross, dass es zu dauernden Kontroversen kommt und damit zu mehr Unbehagen führt, als dass sie den Rahmen definiert. Das Personalmanagement muss dynamisch und flexibel reagieren können. Die Regeln sollten daher auslegungsbedürftig formuliert sein. Ausnahmen von einer Regel darf es geben, es bedarf aber einer stärkeren Auseinandersetzung mit Ausnahmeentscheidungen.

6.3.3 Die Personalpolitik als Beziehungsgestaltung

Die Personalpolitik ist die Gestaltung und Pflege der Beziehungen zwischen den Mitarbeitern als Individuen und der Unternehmung als Institution andererseits. Folgende Beziehungen bestehen:

- *Die Beziehung des Arbeitenden zur Institution:* Im Arbeitsvertrag geregelt. Es gibt jedoch auch eine psychologische Dimension, z.B. Identifikation, Commitment oder Loyalität.
- *Die Beziehung des Arbeitenden zu seinen Vorgesetzten:* Auch als Führung bezeichnet. Der Vorgesetzte wird oft als Personifizierung des Betriebes wahrgenommen und erleichtert so eine menschliche Beziehung zur an und für sich abstrakten Institution.
- *Die Beziehung des Arbeitenden zu seiner Tätigkeit:* Weil Arbeit erst als solche verstanden wird, wenn sie mit Aufwand und Mühe verbunden ist, wird versucht sie zu humanisieren.
- *Die Beziehung des Arbeitenden zu seinem Produkt:* Die wahrgenommene Bedeutung der eigenen Arbeit verändert die Bedeutung der Tätigkeit.
- *Die Beziehung des Arbeitenden zu sich selber:* Aufgrund der Beziehungen zum Kollektiv (zur Unternehmung) positioniert sich der Arbeitende in der Gesellschaft. Er wird sich als wirksam, erfolgreich, herausgefordert, unnütz usw. erfahren.

6.3.4 Das Personalmarketing als personalpolitische Denkhaltung

Der Marketinggedanke wurde aus folgenden Gründen auch auf den Personalbereich übertragen:

- Konkurrenzvorteile durch Humanpotential
- Mitarbeiter sind eine zentrale Anspruchsgruppe
- aufgrund der Probleme der Beschaffung von qualifizierten Arbeitskräften.

6.4 Strategisches Personalmanagement

Strategisches Personalmanagement (auch Human Resource Management) bedeutet den Aufbau, die Pflege und Erhaltung von Konkurrenzvorteilen im Humanpotential einer Unternehmung. Das Personal wird als Vermögen (Humankapital) und nicht als Kostenfaktor betrachtet. Bis heute gilt jedoch die Annahme, dass es im Prinzip immer möglich ist, jedes erforderliche Humanpotential zu beschaffen.

Die Personalstrategie ist auch eine Umsetzung der Unternehmensstrategie (je nach Unternehmensstrategie sind andere Mitarbeiterqualitäten wichtig). Die Unternehmensstrategie als Umsetzung der Personalstrategie ist hingegen selten anzutreffen. Die Personalstrategie ist vielmehr ein integraler Teil der Unternehmensstrategie. Das Personalmanagement muss Bedrohungen und Chancen auf dem Arbeitermarkt erkennen, nicht nur auf Effizienz sondern auch auf Effektivität ausgerichtet sein, und flexibel bleiben.

Das Personalmanagement ist nicht mehr nur Vollzugsorgan, sondern gewinnt an strategischer Bedeutung für den Betrieb.

6.5 Die Informationsgrundlagen des operativen Personalmanagements

Im folgenden sollen die zwei wichtigsten Instrumente zur Informationsbeschaffung über das Personal dargestellt werden: die Arbeitsanalyse und die Personalbeurteilung.

6.5.1 Die Arbeitsanalyse

Die Arbeitsanalyse ist die Erhebung von Informationen über die von einer Person zu erfüllenden Aufgaben, die Bedingungen, unter denen diese zur Aufgabenerfüllung nötigen Tätigkeiten anfallen, sowie die Voraussetzungen und Wirkungen des Arbeitsvollzugs. Es werden darin die Aufgaben (Zweck einer Stelle), die bestehenden Bedingungen und Belastungen sowie die Anforderungen an den Mitarbeiter definiert.

Die Arbeitsanalyse hilft bei der Auswahl einer Person für die Stelle (Anforderungen bekannt) und liefert Ansatzpunkte zur Gestaltung der Arbeit bzw. des Arbeitsplatzes. Sie hilft auch bei der Bestimmung des anforderungsgerechten Lohnes.

Man unterscheidet folgende Verfahren der Arbeitsanalyse:

- **Job Diagnostic Survey (JDS):** Ein standardisierter Fragebogen, der vom Stelleninhaber selbst auszufüllen ist. Er enthält 83 Fragen, die sowohl *objektive Merkmale* (Vielfalt der geforderten Fähigkeiten, Ganzheitlichkeit / Bedeutsamkeit der Aufgabe, Entscheidungsspielraum usw.), *psychologische Auswirkungen* (empfundener Sinngehalt, Einschätzung der Kompetenz usw.), *affektive Reaktionen* (Arbeitszufriedenheit, Selbstmotivation usw.) sowie das *individuelle Wachstumsbedürfnis* betreffen.

Aus den objektiven Eigenschaften berechnet man das sogenannte Motivationspotential einer Stelle. Eine Stelle mit hohem Motivationspotential führt auch zu positiven Werten bei den psychologischen und affektiven Reaktionen. Der Anwendungszweck dieses Instrumentes liegt daher im Bereich der Arbeitsgestaltung.

- **Analytische Arbeitsbewertung:** Hiermit wird die Arbeit hinsichtlich der Anforderungen untersucht, die an den Stelleninhaber gestellt werden. Es wird die notwendige Ausbildung und Erfahrung erfasst, sowie die geistigen und körperlichen Anforderungen. Je nachdem, wie hoch eine Anforderung an einer bestimmten Stelle eingeschätzt wird, erhält sie eine bestimmte Punktzahl. Die Summe aller Punkte wird mit einem Geldfaktor multipliziert, so

dass eine Lohnhöhe ermittelt wird. Der Anwendungszweck dieses Instrumentes liegt daher in der Lohnfindung und der Gewährleistung der Lohngerechtigkeit.

- **Stellenbeschreibung:** Weniger standardisiert. Enthält Angaben zur Bezeichnung der Stelle, ihre organisatorische Eingliederung, Aufgaben, Verantwortlichkeit und Kompetenzen usw.

6.5.2 Die Personalbeurteilung

Unter Personalbeurteilung versteht man den Prozess, in dem die Eignung der Mitarbeiter für eine Stelle ermittelt wird. Sie beruht auf arbeitsanalytischen Informationen, da der Mitarbeiter nicht an und für sich beurteilt werden soll, sondern im Hinblick auf bestimmte Aufgaben und Leistungsziele. Zwecke der Personalbeurteilung sind:

- Instrument der Lohnpolitik (durch die Beurteilung der Leistungen soll eine gerechte Abgeltung geschaffen werden).
- Auswahl der Personen bei Beförderungen, Versetzungen, Entlassungen, Spezialaufgaben.
- Feststellung von Ausbildungsbedarf.
- Erfolgskontrolle bei personalbezogenen Massnahmen (z.B. Ausbildung).

6.5.2.1 Die Personalbeurteilung im Dienste der Personalsachbearbeitung

Bei Entscheiden über Beschaffung und Abgeltung des Personals ist der Vergleich zwischen Personen wichtig. Es sollen vergleichbare Urteile über Personen ermöglicht werden. Verfahren:

- **Rangordnungsverfahren:** Ein Beurteiler vergleicht Personen untereinander bezüglich ihrer Eignung und bringt sie in eine Rangfolge. Normalerweise bildet sich pro Merkmal eine Rangreihe, die zu einer Gesamtrangreihe zusammengeführt werden können.
- **Kennzeichnungsverfahren:** Ein Beurteiler stellt fest, ob bestimmte eignungsrelevante Aussagen auf den Beurteilten zutreffen oder nicht. Die quantitative Bewertung und Gewichtung der Aussagen und das Gesamturteil erfolgt durch die Personalabteilung, nicht durch den Beurteiler.
- **Einstufungsverfahren:** Hier werden numerisch (z.B. 1-6) oder verbal (z.B. «nicht» bis «sehr») Stufen von Merkmalsausprägungen vorgegeben. Der Beurteiler hat anzugeben, inwieweit der Beurteilte das betreffende Merkmal erfüllt. Vergleichbare Gesamturteile werden durch Gewichtung und Aggregation der Urteile gebildet.

Gütekriterien der Verfahren: vgl. Gütekriterien für Personalauswahlverfahren (7.2.1.1). Die Beurteilung ist immer Störfaktoren unterworfen, die die Zuverlässigkeit von Urteilen einschränken, z.B. Fehler infolge Wahrnehmungsverzerrungen (**Halo-Effekt:** Ueberstrahlungswirkung, führt zu Ueber- bzw. Unterbetonen von Merkmalen) und Fehler infolge falscher Anwendung des Beurteilungsmassstabes (Tendenz zu mittleren Urteilen, Tendenz zur nachsichtigen Beurteilung oder die Tendenz zur überstrengen Beurteilung).

Kritik:

- *Scheinobjektivierung des Subjektiven:* Die Bezugssysteme der Beurteiler sind individuell unterschiedlich: so kann ein aktiver und iniativer Mitarbeiter z.B. als «selbständig» oder mit «hält sich nicht an die Vorschriften» qualifiziert werden.

- *Ideologieverdacht*: Ein stark formularisiertes Beurteilungssystem ist menschlichen Werturteilen unterworfen. Eine starke Wertbehauptung kann unter dem Vorwand der exakten, objektiven Wissenschaftlichkeit verdeckt werden.
- *Validität* (Gültigkeit): Mängel sind erkannt, die Meinungen darüber sind jedoch geteilt: Die einen halten die Beurteilungen für wertlos, andere nehmen die Mängel in Kauf und halten die vergleichenden Urteile für unverzichtbar.
- *Menschenbild*: Die Personalentscheide sind eher systembedingt als persönlich verantwortet. Das ritualisierte Führungshandeln wird nicht mehr dem Vorgesetzten selber zugeschrieben.

Meistens beurteilt der direkte Vorgesetzte, wobei meist eine Ueberprüfung durch den nächsthö hren Vorgesetzten vorgesehen ist.

6.5.2.2 Die Personalbeurteilung als Führungsinstrument

Diese Konzepte streben eine deskriptive Erfassung des individuellen Leistungsverhaltens und – vermögens an, die als Grundlage für individuell ausgerichtete Führungsmassnahmen dienen soll. Beurteilungsgrundlage sind die Stellenaufgaben des einzelnen Mitarbeiters. Die Beurteilung stützt sich auf subjektive Soll-Ist-Vergleiche zwischen Leistungserwartung und Leistungserfüllung. Die Ergebnisse sollen dazu dienen, personalpolitische Massnahmen (z.B. Schulung, Kadertagung usw.) zu ergreifen. Es steht weniger die Zuverlässigkeit als die Gültigkeit des Beurteilungsprozesses im Vordergrund (gültig: Verfahren erfüllt Zweck, d.h. löst die richtigen Massnahmen aus).

6.6 Personalcontrolling

Das Personalcontrolling soll das ökonomische Denken, Handeln und Entscheiden im Personalbereich fördern. Es kommt ihm damit sowohl personalpolitische sowie personalstrategische Bedeutung zu.

6.6.1 Aufgaben des Personalcontrollings

- *Planung*: Jede Bewertung, Abstimmung und Kontrolle setzt Vorstellungen von einem Soll-Zustand voraus. Die Handelnden müssen in der Lage sein, die Wirksamkeit ihrer Massnahmen, Entscheidungen an der Zielerreichung zu prüfen.
- *Informationssystem*: Durch Ermittlung und Aufbereitung von personalwirtschaftlichen Informationen wird ersichtlich, ob gegenüber der Planung Abweichungen entstanden sind.
- *Analyse*: Aus den Soll-Ist Abweichungen können Ursachen und Massnahmen zu ihrer Beseitigung ermittelt werden.
- *Steuerungsmechanismen*: Mit diesen sollen Störungen begegnet werden, bevor sich diese auf den Realisationsprozess auswirken.

Das Personalcontrolling hat eine wichtige Rolle bei der **Personalplanung**. Es sorgt dafür, dass eine qualifizierte Planung überhaupt, am richtigen Ort und zum richtigen Zeitpunkt erfolgt, dass

die dazu notwendigen Informationen vorhanden, aufbereit und zugänglich sind, dass die Teilpläne koordiniert werden (Budget, Beschaffung, Einsatzplanung), und dass die Personalplanung mit der Unternehmensplanung abgestimmt wird.

Das Personalcontrolling besitzt meist ein computergestütztes Informationssystem, mit dem Personalstatistiken erstellbar sind (z.B. betreffend Personalstruktur, Personalbewegungen, Arbeitszeit, Entlohnung usw.).

6.6.2 Die Ebenen des Personalcontrollings

Oekonomische Kriterien zur Erfassung der Personalarbeit sind Kosten, Effizienz und Effektivität. Demzufolge unterscheidet man ein Kosten-, Effizienz- und Effektivitätscontrolling.

- **Kostencontrolling:** Kann auf zwei Gebiete angewandt werden: Einerseits auf die Planung und Kontrolle der Personalkosten insgesamt oder andererseits auf die Kosten der Personalabteilung selbst. Bedient sich der Instrumente des Finanzcontrollings (Budgets, Abweichungen, Ursachen usw.). Oftmals sind jedoch Kenntnisse der Personalarbeit notwendig, um allen Ursachen auf den Grund zu gehen.
- **Effizienzcontrolling:** Darunter wird die Minimierung des Ressourceneinsatzes für die Gewährleistung des definierten Wertschöpfungsprozesses verstanden. Der Unterschied zum Kostencontrolling liegt darin, dass nicht die Kosten pro Planungsperiode betrachtet werden, sondern die Kosten der einzelnen Aktivitäten. Dabei wird vorerst nicht die Zweckmässigkeit der einzelnen Aktivitäten untersucht, sondern man nimmt sie als gegeben und überwacht den jeweiligen Mitteleinsatz. Damit soll Ressourcenverschwendung minimiert werden.
- **Effektivitätscontrolling:** Hier wird der Beitrag der Personalarbeit zum Unternehmenserfolg gemessen. Instrumente: Messungen der Wirkungen (z.T. an Indikatoren wie z.B. Fehlerquoten, Absenzen usw. ablesbar), Zuschreibung von Ursächlichkeit (sind die Indikatoren geeignet?), Bewertung der Wirkungen (oft schwierig, da nicht in Franken ausdrückbar).

Ein Kostencontrolling ist noch am einfachsten realisierbar. Ein Effizienzcontrolling hingegen ist schon nur noch mit viel Aufwand realisierbar, und kann sogar auf Widerstand stossen (z.B. bei zu scharfen Kontrollen). Ein Effektivitätscontrolling ist schon fast gar nicht realisierbar, da die Kausalzusammenhänge kaum ablesbar sind.

Instrumente des Personalcontrollings

- *Humanvermögensrechnung* (Personal als Vermögenskonto in der Bilanz).
- *Personalbilanz:* Zeigt auf, welche Bereiche der Unternehmung den benötigten Nachwuchs produzieren, einkaufen oder sogar verschleissen.
- *Personalkostenrechnung:* Erfasst alle Aufwendungen, die bei der Erfüllung der personalpolitischen Funktionen anfallen. Informationsquelle des Personalcontrollings.
- *Personal-Portfolio:* Zeigt Personal-Qualität der Geschäftsbereiche und strategische Bedeutung dieser Geschäftsbereiche in einer Matrix auf. Instrument der strategischen Personalplanung und somit auch des Personalcontrollings.

Der Stellenwert der Personalabteilung gegenüber anderen Abteilungen ist im Hintertreffen. Ausgaben im Personalbereich werden als Gemeinkosten wahrgenommen, für die der zugehörige

Nutzen oft kaum aufgezeigt werden kann. Die Personalabteilung ermöglicht es jedoch, frühzeitig Entwicklungen und Tendenzen im Arbeitsmarkt zu erkennen, sie hat also eine **Frühwarnfunktion**. Es können sofort Massnahmen ergriffen werden, bevor das Problem aktuell wird.

7 Der Personalfluss

Der Personalfluss charakterisiert die Bewegung der Mitarbeiter in die Unternehmung hinein (Eintrittsphase), durch die Unternehmung (Mitgliedschaftsphase) und aus der Unternehmung heraus (Austrittsphase).

7.1 Personalflussmuster

Es lassen sich drei typische Muster unterscheiden:

- **die garantierte Anstellung:** Mitarbeiter treten auf unteren Hierachiestufen ein und können bis zur Pensionierung bleiben. Zweckmässig, wenn betriebspezifisches Know-How wichtig ist und nur intern vermittelt werden kann, wenn der Betrieb in stabilen Märkten tätig ist, wenn die Kontinuität in der Leistungserstellung gesichert werden soll, wenn der Arbeitsmarkt ausgetrocknet ist oder wenn der Betrieb eine starke Betriebskultur entwickeln will. Fluktuation ist unerwünscht und wird als Problem betrachtet.
- **Up-or-Out:** Mitarbeiter treten auf unteren Hierachiestufen ein und bleiben, solange sie aufsteigen können. Andernfalls verlassen sie den Betrieb, es sei denn, sie erreichen eine Position an der Spitze (z.B. Universität). Zweckmässig für Betriebe, die auf professionelles, nicht betriebspezifisches Know-How angewiesen sind.
- **Hire-and-Fire:** Mitarbeiter werden bei Bedarf auf der entsprechenden Hierarchiestufe eingestellt und werden ebenso wieder bei Nichtbedarf entlassen. Bindung zwischen Betrieb und Mitarbeiter ist rein transaktionell. Zweckmässig für Betriebe, wo die notwendige Quantität und Qualität des Personals fast nicht voraussehbar ist.

7.2 Mittel zur Gestaltung des Personalflusses

Im folgenden sollen die wesentlichen Aufgaben des operativen Personalmanagements erläutert werden.

7.2.1 Die Personalauswahl

Die Personalauswahl ist ein Entscheidungsprozess, in dem aus einem Kreis von Bewerbern diejenige Person bestimmt werden soll, die die zukünftigen Aufgaben einer Stelle am besten erfüllen wird. Die Personalauswahl benötigt Informationen über die Stelle (daraus folgen die Anforderungen, siehe Arbeitsanalyse) und über die Person.

7.2.1.1 Gütekriterien der Personalauswahl

Die Verfahren der Personalauswahl sollen grundsätzlich eine möglichst gute Entsprechung zwischen Stelle und Person gewährleisten. Die Auswirkungen einer Fehlbesetzung können fatal sein. Deshalb werden an die Qualität der Auswahlverfahren hohe Anforderungen gestellt.

- **Zuverlässigkeit** (Reliabilität): Ein Auswahlverfahren ist dann zuverlässig, wenn es bei wiederholter Beurteilung von gleichen Bewerbern immer die gleichen Ergebnisse liefert.
- **Objektivität**: Ein objektives Verfahren liefert unabhängig vom Beurteiler bei gleichen Bewerbern die gleichen Ergebnisse.
- **Validität** (Gültigkeit): Die Genauigkeit, mit der ein Instrument misst, was es zu messen vorgibt.
- **inhaltliche Validität**: Inwieweit die Ergebnisse eines bestimmten Verfahrens für eine zu besetzende Stelle relevant sind.
- **prognostische Validität**: Ausmass, in dem das Testergebnis mit dem zukünftigen Erfolg des Bewerbers an der zu besetzenden Stelle zusammenhängt.
- **soziale Validität**: Mass, wie ein Auswahlverfahren vom Bewerber als offen, fair, respektierend und rational, also als sozial akzeptable Situation erlebt wird. Der Arbeitnehmer wählt ja schliesslich auch seinen Arbeitgeber. Wichtig sind also Merkmale wie *Informationendarlegung* (Aufgaben, Organisation), *Partizipation* (Beteiligung an der Auswahl-situation?), *Transparenz* (Rolle, Bewertungsprozess und -regeln), *Kommunikation* (offen, verständlich?).

7.2.1.2 Verfahren der Personalauswahl

- **Die Auswertung von Bewerbungsunterlagen und Referenzauskünften**: Zu den Bewerbungsunterlagen gehören Lebenslauf, Bewerbungsformulare, Zeugnisse und Referenzen. Dabei werden «harte», d.h. verifizierbare Daten (z.B. Zeugnisse) und «weiche», stark subjektiv gefärbte Daten (z.B. Lieblingsfächer, Hobbies) unterschieden. Für die prognostische Validität eignet sich besonders das Einholen von Referenzauskünften. Die Auswertung dient der groben Vorselektion von Bewerbern anhand der harten Daten.
- **Das Interview**: Gespräch zwischen Bewerber und seinem potentiellen Vorgesetzten und Vertretern der Personalabteilung. Das Interview besitzt nur eine geringe inhaltliche Validität, subjektive Eindrücke können überwiegen, daher auch geringe prognostische Validität. Die soziale Validität hingegen kann sehr hoch sein. Interview wichtig für persönlichen Eindruck.
- **Tests**: Der Einsatz von Tests setzt voraus, dass diese inhaltlich valide sind. Man unterscheidet zwischen Fähigkeitstests (verlangen eine klar vorgegebene Leistung, z.B. Leistungstest, Intelligenztest) und Persönlichkeitstest (z.B. soziale Anpassung, Emotionalität). Die inhaltliche und prognostische Validität von Persönlichkeitstests ist jedoch umstritten, bei den Fähigkeitstests ist sie sicherlich höher.
- **Graphologie**: Die Graphologie schliesst von der Handschrift auf bestimmte Persönlichkeitsmerkmale. Sehr umstritten in Bezug auf Zuverlässigkeit, Objektivität und auch Validität.

- **Arbeitsprobe (work sample):** Die Bewerber erfüllen unter realen oder simulierten Arbeitsbedingungen tatsächliche Stellenaufgaben. Die inhaltliche Validität ist nahezu perfekt, und damit auch prognostisch ein valides Instrument. Meist auch sozial valide.
- **Assessment Center:** Dient der innerbetrieblichen Auswahl von Führungskräften als auch für Neueinstellungen. Die Bewerber werden in der Regel in einem mehrtägigen Seminar zusammengefasst und müssen dort stellenrelevante Übungen absolvieren. Die Teilnehmer arbeiten in Gruppen oder einzeln und werden durch die sogenannten Assessors (Linienmanager und/oder Psychologen) beobachtet und beurteilt. Hohe inhaltliche, prognostische und soziale Validität. Trotz der hohen Kosten lohnt sich der Einsatz, da damit Fehlbesetzungen im Management vermieden werden können.

Die Probezeit wäre eigentlich das valideste Verfahren der Personalauswahl, angesichts der sich verändernden Aufgabenstellungen und der persönlichen Entwicklung des Mitarbeiters jedoch auch prognostisch mit Mängeln behaftet. Auch können aus wirtschaftlichen Gründen nicht alle Bewerber probeweise angestellt werden, deshalb empfiehlt sich **ein dreistufiges Personalauswahlverfahren:**

- *Vorselektion der Bewerber:* Aufgrund der aus einer Stellenbeschreibung abgeleiteten Mindestanforderungen können Bewerber mithilfe grober Auswahlverfahren anhand von harten Daten vorselektioniert werden.
- *Engere Personalauswahl:* Durch Einsatz von Verfahren wird eine engere Auswahl getroffen (durch Interviews, Arbeitsproben usw.).
- *Probezeit:* Der ausgewählte Bewerber muss sich in einer definierten Probezeit bewähren.

7.2.2 Die Personalentwicklung

Unter Personalentwicklung versteht man die Massnahmen, die systematisch, positions- und laufbahnorientiert eine Verbesserung der Qualifikation der Mitarbeiter anstreben und dem Mitarbeiter gleichzeitig Raum für eine individuelle Persönlichkeitsentwicklung bieten.

7.2.2.1 Von der Ausbildung zur Personalentwicklung

Personalentwicklung ist ein neuer Begriff, der aus einer geänderten Auffassung über Sinn und Inhalt der betrieblichen Ausbildung heraus entstanden ist. Historisch lassen sich **fünf Phasen** unterscheiden:

- *Phase 1:* Bis Ende des 19. Jahrhunderts eigneten sich die Mitarbeiter einer Unternehmung das nötige Wissen und Können während der Erfüllung ihrer Aufgaben an. Der Lernprozess des Mitarbeiters verlief ohne zielgerichtete Lenkung und bestand weitgehend in der Weitervermittlung angesammelter Erfahrungen.
- *Phase 2:* Erste Formularisierung und Institutionalisierung der betrieblichen Ausbildung durch Taylors Scientific Management (Taylor: 1856-1915). Der Mitarbeiter wurde an die Anforderungen seiner Aufgaben angepasst. Die Ausbildung betraf sowohl Vorgesetzte wie Arbeiter.

- *Phase 3: Human-Relations Bewegung* (ab ca. 1930): Die Bemühungen der betrieblichen Ausbildung richten sich nun auf die soziale Eingliederung des Menschen in die Unternehmung. Schaffung von Arbeitszufriedenheit und eines guten Betriebsklimas als Ziel.
- *Phase 4:* Nach dem zweiten Weltkrieg prägt zunächst eine zunehmende Spezialisierungsphase die betriebliche Ausbildung.
- *Phase 5:* Die Ressource Arbeit gewinnt an Bedeutung. Kriterien wie Flexibilität, Mobilität und Lernfähigkeit werden zum Erfolgsfaktor. Diesen Wandel symbolisiert auch die Ablösung des Begriffes «Ausbildung» durch «Personalentwicklung». Aber auch die Forderungen der Mitarbeiter haben sich gewandelt: Sie möchten sich persönlich weiterentwickeln und selbständig an ihrer Arbeit teilhaben. Folgen: Der Arbeiter wird mit immer weniger genau definierten Aufgaben konfrontiert (Förderung der Eigenverantwortung und Eigeninitiative), er muss die Probleme im Team lösen können (Förderung der sozialen Kompetenz), und er muss offen gegenüber neuen Erfahrungen sein sowie die Bereitschaft zeigen, aus diesen Erfahrungen zu lernen. Mit kleinem Risiko geht das nur im Kollektiv, deshalb ist individuelles Lernen nicht mehr vom kollektiven Lernen zu trennen.

7.2.2.2 Planung und Massnahmen der Personalentwicklung

Der betriebliche Entwicklungsbedarf ist definiert als Lücke zwischen den Anforderungen an die Qualifikation der Mitarbeiter und deren gegenwärtigem Qualifikationsniveau. Auch die Mitarbeiter hegen Ansprüche an ihre berufliche Entwicklung. Es verbreitet sich die Einsicht, dass die Mitarbeiter selbst, in Zusammenarbeit mit ihren Vorgesetzten ihre Entwicklungsbedürfnisse am besten erkennen können. Sie sollen daher an der Planung und Gestaltung ihrer Ausbildung beteiligt werden. Der Vorgesetzte vereinbart mit dem Mitarbeiter Ziele der Entwicklung, beobachtet und betreut ihn (**Coaching**).

Massnahmen lassen sich in vier Hauptgruppen untergliedern:

- **Into-the-Job:** Diese Massnahmen gehen der eigentlichen Arbeitstätigkeit voraus und dienen der Vorbereitung auf die künftige Tätigkeit, z.B. Berufsausbildung, Traineeprogramme, Einarbeitung.
- **On-the-Job:** Weiterbildung am eigentlichen Arbeitsplatz. Erfolgt durch systematische Anleitung und Beratung durch die Vorgesetzten, durch Zuweisung von Sonderaufgaben (Autodiktat), durch Job-Rotationen, oder durch eine schrittweise Veränderung der Arbeitsaufgaben (job enlargement, job enrichment).
- **Off-the-Job:** Weiterbildungsmassnahmen, die nicht am Arbeitsplatz stattfinden und oft mit einer individuellen Karriereplanung verbunden sind, z.B. Referate, Schulungskurse, Seminare, Lehrgänge usw., die vom Betrieb oder von externen Veranstaltern angeboten werden.
- **Out-of-the-Job:** Spezielle Kurse, die freigesetzte Mitarbeiter in ihrer beruflichen Neuorientierung und Arbeitssuche unterstützen bzw. vorbereiten sollen.

Der Trend heute geht in Richtung des «learning on the job». Die Verschmelzung von Lernort und Arbeitsort, von Problemdefinition und -lösung überwindet gleichzeitig die Schwierigkeiten des Lerntransfers («Theorie versus Praxis»). Die Ausbildung ist damit auch nicht mehr eine

spezialisierte Aktivität der Personalabteilung, sondern fällt in den Verantwortungsbereich der Vorgesetzten.

7.2.2.3 Personalentwicklung und Organisationsentwicklung

Die Aktivitäten im Bereich der Personalentwicklung sollen zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit ausgerichtet sein. So nützt es beispielsweise einer Firma wenig, wenn sie zwar gute Weiterbildungsmöglichkeiten anbietet, diese aber nicht mit einer entsprechenden Laufbahnplanung innerhalb der Unternehmung abstimmt. Organisationsentwicklung und Personalentwicklung sind gegenseitig verschränkt – Strukturen lassen sich nur mit den darin lebenden Menschen verändern und Menschen können sich nur dann entwickeln, wenn die Strukturen ihnen den Raum dazu bieten.

7.2.3 Personalausritt und Personalfreisetzung

Wir sprechen von Personalausritt, wenn der Mitarbeiter den Betrieb freiwillig verlässt, und von Personalfreisetzung, wenn der Betrieb den Mitarbeiter freisetzt.

7.2.3.1 Personalausritt

Austritte, die auf Wunsch des Mitarbeiters folgen, lassen sich unterteilen in:

- Austritte aufgrund einer unbefriedigenden Arbeitssituation. Für den Betrieb unerwünscht.
- Austritte, die im Rahmen der Berufs- oder persönlichen Lebensplanung üblich sind (z.B. Austritt nach Lehre, bei Krankheit, Pensionierung). Aus Sicht des Betriebes eher normal.

Austritte der ersten Kategorie sind für den Betrieb ungünstig, da sie auf eine ungünstige Arbeitssituation hinweisen könnten. Auch bedeuten sie einen Verlust an menschlichem Potential. Meist spricht der Mitarbeiter seine sogenannte innere Kündigung lange vor der eigentlichen Kündigung aus. Somit geht dem Betrieb bereits vor dem Austritt ein engagierter Mitarbeiter verloren.

Die Pensionierung kann zur Folge haben, dass die Betroffenen einen regelrechten Pensionierungsschock erleben. Es bieten sich daher flexiblere Pensionierungspraktiken an, z.B. Wahl des Pensionierungszeitpunktes durch den Mitarbeiter selbst.

7.2.3.2 Personalfreisetzung

Die Ursachen von Personalfreisetzungen durch die Unternehmung sind vielschichtig. Zunächst lassen sich **unternehmensexterne und –interne Ursachen** unterscheiden:

Unternehmensexterne Gründe:

- *gesamtwirtschaftliche Entwicklung* (wirtschaftliche Schwankungen). In einer Rezession hat das Unternehmen Ueberkapazitäten und muss diese abbauen (Angebot grösser als Nachfrage).

- *wirtschaftlicher Strukturwandel*: An einem Ort werden Arbeitsplätze geschaffen und an einem anderen Ort dafür aufgelöst, z.B. durch wachsende Konkurrenz, Einsatz neuer Technologien, Aenderung von rechtlichen Rahmenbedingungen.
- *saisonale Schwankungen*: z.B. Baugewerbe.

Unternehmensinterne Gründe:

- *unternehmensbedingte Ursachen*: Lösen einer Anpassungsentscheidung aus, z.B. Reorganisation, Neugestaltung, Stilllegungen, Fusionen, Standortverlegungen usw.
- *mitarbeiterbedingte Ursachen*: z.B. Fehleinschätzung eines Mitarbeiters über dessen Leistungsfähigkeit, Aenderung von Stellenaufgaben (führt zu Ueberforderung/Ueberqualifikation), zwischenmenschliche Spannungen.

7.2.4 Massnahmen der Personalfreisetzung

Mit der Personalfreisetzung wird die Beseitigung einer personellen Ueberkapazität und die damit verbundene Reduktion der Personalkosten angestrebt. Dazu bestehen zwei Möglichkeiten:

- Die bestehenden Arbeitsverhältnisse werden geändert, d.h. die Zahl der Mitarbeiter bleibt unverändert. Z.B. Arbeitszeitverkürzungen, Kurzarbeit, Ueberstundenabbau, Zwangsferien usw.
- Bestehende Arbeitsverhältnisse werden beendet, d.h. die Zahl der Mitarbeiter wird reduziert. Z.B. Entlassungen

Um die Personalkosten zu reduzieren können Veränderungen an der Arbeitszeit, dem Personalbestand und dem Lohn vorgenommen werden. Meist wird eine Kombination einzelner Massnahmen eingesetzt. Veränderungen am Lohn sind kaum durchführbar. Bei einer Personalfreisetzung muss sich das Unternehmen mit den mit der Freisetzung verbundenen Kosten (Sozialplan), Auswirkungen auf das Firmenimage und Begründbarkeit und Durchsetzbarkeit gegenüber Belegschaft und Öffentlichkeit auseinandersetzen.

7.2.4.1 Beendigung bestehender Arbeitsverhältnisse

- **Einstellungsstopp**: Ausnutzung der Fluktuation. Freigewordene Stellen bleiben unbesetzt. Man unterscheidet *generellen* (freigewordene Stellen werden allenfalls nur noch intern wiederbesetzt), *qualifizierten* (nur Teilbereiche der Unternehmung betroffen) oder *modifizierten* Einstellungsstopp (jede Neu- und Ersatzeinstellung bedarf einer strengen Ueberprüfung bezüglich ihrer Notwendigkeit). Indirektes Instrument.
- **Nicht-Verlängerung befristeter Arbeitsverträge**: Meist problemlos, diese zusätzliche Flexibilität muss jedoch in der Regel mit einem höheren Preis (Temporär-, Fremdfirmentarife) bezahlt werden. Indirektes Instrument.
- **Aufhebungsvertrag mit Abfindung**: Zielt auf eine einvernehmliche Trennung zwischen Mitarbeiter und Unternehmung. Vorteilhafter, wenn der Arbeitnehmer selbst kündigt als wenn er vom Betrieb entlassen wird. Solche offenen Aufhebungsverträge haben den Vorteil, dass die Höhe der Abfindungskosten im Voraus bestimmt ist und keine Kündigungsfristen bestehen.

- **Vorzeitige Pensionierung:** Besonders sozialverträglich. Im Vordergrund steht wie bei den Abfindungsverträgen die Freiwilligkeit und die Ausgleichszahlungen.
- **Entlassung:** Man unterscheidet ausserordentliche und ordentliche Kündigung. Die ausserordentliche Kündigung erfolgt meist fristlos und wird dann angewandt, wenn eine schwere Störung zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber auftritt. Bei der ordentlichen Kündigung gilt immer eine Kündigungsfrist und muss schriftlich begründet werden. Die Gründe können *personenbedingt* (überfordert), *verhaltensbedingt* (vertragswidriges Verhalten) oder *betriebsbedingt* (wirtschaftliche Anpassung) sein.
- **Outplacement:** Die Unternehmung hilft dem Entlassenen bei der Suche einer neuen Position. Der Betroffene schliesst einen Outplacementvertrag ab; damit hilft ihm ein Berater bei der Stellensuche und die Unternehmung zahlt dem Mitarbeiter für 6-12 Monate weiterhin sein Gehalt bis zur Stellenvermittlung. Wird meistens bei langjährigen Mitarbeitern und Führungspersonen angewandt, da deren Entlassung heikel (und meist sehr teuer) ist.

7.2.4.2 Aenderung bestehender Arbeitsverhältnisse

- **Abbau von Ueberstunden.**
- **Einführung von Kurzarbeit:** Wenn der verminderte Personalbedarf konjunkturell bedingt ist, so ersetzt die Arbeitslosenversicherung einen Teil des Lohnverlustes.
- **Urlaubsgestaltung und –planung:** Zwangsurlaub, Verlängerung des Urlaubs, unbezahlter Urlaub. Aus juristischer Sicht jedoch nicht beliebig festsetzbar.
- **Umwandlung von Voll- in Teilzeitarbeit:** Reduktion der Arbeitszeit mit entsprechender Lohnkürzung. Z.B. Jobsharing. Probleme: Geringeres Einkommen, Vorstellung, dass ein qualifizierter Mitarbeiter mit Karriereansprüchen Vollzeit arbeiten muss.
- **Kollektive Arbeitszeitverkürzung:** Betriebsbezogene kollektive Arbeitszeitverkürzung. Schwierig, da ein Nachfragerückgang sich ja nicht an allen Fronten gleichermassen auswirkt.
- **Ausgliederung (Outsourcing):** Konzentration auf Kerngeschäft, Dienstleistungseinheiten werden ausgegliedert. Dabei kann ein neuer Betrieb gegründet werden, d.h. die Arbeitsverträge werden gekündigt und mit dem neuen Betrieb neue Verträge abgeschlossen. Nach der Ausgliederung muss sich der neue Betrieb im Markt behaupten, was meist zu einer Effizienzsteigerung führt. In der Regel werden vom Kernbetrieb für die Startphase Abnahmegarantien gewährleistet.
- **präventive Massnahmen** z.B. Erweiterung der Lagerhaltung, Rücknahme von Leistungen von Fremdfirmen, Vorziehen von Reparatur- und Erneuerungsarbeiten.

Ziel einer Personalfreisetzung ist meist eine rasch wirksame Kostenreduktion. Dabei wird oft übersehen, dass damit nicht einfach Kosten gespart, sondern Humanvermögen auf Null abgeschrieben wird. Tatsächlich sind die Bemühungen für die Personalsuche mit hohen Kosten verbunden (Suche, Einarbeitung, Weiterbildung, Einbindung usw.). Der Wert eines Mitarbeiters lässt sich halt nur schwer monetär erfassen.

8 Abgeltung der Arbeit

Innerhalb des Personalmanagements gehört die Festlegung der Löhne zu den wichtigsten Aufgaben. Als Lohn bezeichnen wir das monetäre Entgelt für die menschliche Arbeit.

8.1 Die Lohnpolitik

Die Lohnpolitik ist Teil der Personalpolitik und auch eingebettet in die Unternehmenspolitik. Die Lohnpolitik legt fest, welcher Anteil an der erarbeiteten Wertschöpfung den Mitarbeitern ausbezahlt und wie die Lohnsumme auf die Mitarbeiter verteilt wird. Die Lohnpolitik hat verschiedenen Ansprüchen zu genügen:

- Konkurrenzfähigkeit des Betriebes muss sichergestellt sein.
- Interindividuelle Lohngerechtigkeit muss gewährleistet sein. Die relativen Verhältnisse zwischen den Löhnen verschiedener Mitarbeiter des selben Betriebes muss gewährleistet sein (Gleichheitstheorie).
- Individuelle Gerechtigkeit muss gewährleistet sein. Vergleich des Lohnempfängers mit sich selber in einer anderen Situation oder einem anderen Zeitpunkt.
- Lohn als Führungsinstrument, als Leistungsanreiz.
- Flexibilität.

8.2 Lohnsysteme

Das Lohnsystem ist die Gesamtheit der Regeln über die Bemessungsgrundlagen der Entlohnung (was?), deren Gewichtung und der Methoden der Lohnhöhenbestimmung.

Der Lohn setzt sich grundsätzlich aus zwei Teilen zusammen: Aus dem eigentlichen Arbeitslohn, der für die erbrachte Leistung entrichtet wird, und aus dem Soziallohn aufgrund von sozialen Merkmalen. Der Arbeitslohn besteht aus einem *Funktionslohn* (damit soll die anforderungsgerechte Entlohnung sichergestellt werden) und dem *Leistungslohn* (damit soll die leistungsgerechte Entlohnung sichergestellt werden).

Dem **Funktionslohn** liegt eine Funktionsbewertung zugrunde, um die Höhe der Anforderungen festzustellen (z.B. Genfer Schema). Die typische Form des Funktionslohnes ist der Zeitlohn, wo die Dauer abgegolten wird, während der ein Mitarbeiter den Anforderungen seiner Stelle ausgesetzt ist. Der Zeitlohn ist immer dann sinnvoll, wenn die Arbeitsergebnisse quantitativ nicht messbar sind, die Arbeitsgeschwindigkeit nicht zu beeinflussen ist oder die Qualitätsanprüche an die Arbeit sehr hoch sind.

Beim **Leistungslohn** unterscheidet man Akkordsysteme wie **Geldakkord** (Lohn = Produktionsmenge * Geldfaktor) und **Zeitakkord** (Lohn = Produktionsmenge * Vorgabezeit * Minutenfaktor). Voraussetzung für die Akkordsysteme ist immer eine genaue Bestimmung der Normalleistung, was teilweise recht komplex sein kann. Akkordsysteme machen Leistungsunterschiede transparent und fördern den Einsatz, erzeugen jedoch einen

Leistungsdruck. Akkordsysteme sind nur sinnvoll, wenn Arbeitsleistungen wiederholbar und mengenmässig messbar sind, zudem muss der Arbeitsablauf von störenden Einflüssen befreit sein.

Auch zum Leistungslohn zählen die **Prämienlöhne**: Ein Grundteil des Lohnes ist fest, zusätzlich wird jedoch eine Prämie ausgeschüttet, um Anreize zur Leistungssteigerung zu schaffen. Man unterscheidet Qualitätsprämien, Mengenprämien, Nutzungsprämien (effiziente Ressourcenausnutzung) und Ersparnisprämien (für Einsparungen).

Zum Leistungslohn zählt schliesslich auch noch die **Dienstalterzulage** (Treuebonus).

Der **Soziallohn** hingegen leitet sich weder aus den Anforderungen einer Arbeit noch aus den Leistungen und dem Verhalten des Mitarbeiters ab, sondern aus der Zugehörigkeit zur Unternehmung. Das Ziel des Soziallohnes ist die soziale Gerechtigkeit. Er nimmt Rücksicht auf die Familienverhältnisse und schirmt die Mitarbeiter ab vor den finanziellen Auswirkungen bestimmter Risiken wie Krankheit, Unfall, Arbeitslosigkeit. Die Grundlagen des Soziallohnes sind gesetzliche Vorschriften und Gesamt- und Einzelarbeitsverträge. Ausser bei Haushalts- und Kinderzulagen wird der Soziallohn dem Mitarbeiter nicht ausbezahlt. Der Soziallohn setzt sich aus folgenden Komponenten zusammen: Sozialversicherungen (AHV: 1.Säule, ALV), betriebliche Altersvorsorge (Pensionskasse, 2. Säule), Lohnzahlung bei Krankheit und Unfall, Unfallversicherung, Sozialzulagen (Kinderzulagen), Lohnzahlung während den Ferien.

Heute sollen die Arbeitskosten flexibilisiert und die Instrumente der Lohndifferenzierung auf ihre Eignung hin überprüft werden. Die variablen Lohnbestandteile sollen erhöht werden (Leistungslohn, Gewinnbeteiligungen). Auch gewinnt die Einsatzmobilität der Mitarbeiter an Gewicht und soll daher stärker entlohnt werden. Der Lohnanteil, der sich hier auf die Person bezieht, ist höher als derjenige, der sich auf die Stelle bezieht (**Potential- bzw. Polyvalenzlohn**). Diese Form kommt den Anforderungen des technischen und sozialen Wandels entgegen. In den USA wurde im weiteren das sogenannte **Cafeteria-System** entwickelt, das dem Mitarbeiter erlaubt, aus einer Palette von Leistungsangeboten individuell auszuwählen (er kann wählen zwischen Geld- und Zeitangeboten, Versicherungsleistungen, Bildung, Sachleistungen, Vorsorge/Beratung, Beteiligungen).

9 Arbeitsgestaltung

Unter Arbeitsgestaltung verstehen wir die spezifische Anordnung und Zuordnung von Aufgaben, Arbeitsmitteln und Arbeitsplatz. Die Massnahmen der Arbeitsgestaltung können ansetzen bei der Arbeitszeit und beim Inhalt der Arbeit. Heute setzt sich die Auffassung durch, dass eine effiziente Arbeitsleistung nur möglich ist, wenn die sozialen und technischen Aspekte in die Arbeitsgestaltung einfließen.

9.1 Die Arbeitszeit

In der Vergangenheit wurden Dauer und Lage der Arbeitszeit als weitgehend fixiert betrachtet. Heute werden die Arbeitszeitmuster zunehmend flexibilisiert, um den Einsatz der Arbeit an Nachfrageschwankungen anzupassen, die Arbeitszeit von der Betriebszeit zu entkoppeln, um die vorhandenen Personalressourcen zu optimieren und die Leistungsmotivation der Mitarbeiter zu erhöhen, indem man ihnen eine individuelle Lebensgestaltung ermöglicht.

Die Arbeitszeit kann in ihrer chronometrischen und chronologischen Dimension variiert werden: In der chronometrischen Dimension als Abweichung von der üblichen Dauer einer Vollzeitbeschäftigung (Teilzeitarbeit), und in der chronologischen Dimension als ein variables Verteilungsmuster einer bestimmten Arbeitszeitmenge über einen bestimmten Zeitraum (z.B. Gleitzeitsysteme oder Jahresarbeitszeitkonten).

9.1.1 Teilzeitarbeit

Teilzeitarbeit ist eine nach unten abweichende Arbeitszeitregelung. Sinnvoll für z.B. Mütter oder für ältere Mitarbeiter, um den Pensionierungsschock zu entschärfen. Beim **Job-Sharing** teilen sich mehrere Teilzeitarbeitsplätze einen Vollzeitarbeitsplatz und stimmen sich relativ autonom gegenseitig ab.

Teilzeitarbeit kann jedoch dazu führen, dass die Mitarbeiter nicht in das Geschäft integriert sind und deshalb weniger qualifizierte Arbeit ausüben müssen. Es fehlt die gesellschaftliche Anerkennung und die fehlende Vereinbarkeit mit traditionellen Karrierevorstellungen. Heute stellt der Teilzeitarbeitsmarkt vorwiegend ein Randarbeitsmarkt für weibliche Arbeitnehmer dar. Aufgrund des niedrigen Einkommens und der fehlenden Sozialversicherungspflicht erlaubt die Teilzeitarbeit keine eigenständige Sicherung der materiellen Existenz. Auch die **Arbeit auf Abruf** stellt eine problematische Variante der Teilzeitarbeit dar: keine Garantie auf Umfang und Lage der Arbeitszeit.

9.1.2 Kapazitätsorientierte variable Arbeitszeit (Kapovaz)

Der Arbeitsumfang wird im Rahmen eines Jahresarbeitszeitvertrages mit dem Beschäftigten individuell festgelegt, die Lage wird jedoch vom Unternehmen ad hoc fixiert. Der Arbeitgeber alleine ist befugt, im Rahmen des Vertrags jederzeit Arbeitszeit nach seinem Bedarf abzurufen.

9.1.3 Sabbaticals

Der Mitarbeiter verzichtet über mehrere Jahre auf einen Teil seines regulären Jahresurlaubs oder arbeitet länger als vereinbart, um anschliessend die kumulierte Zeit als bezahlten Langzeiturlaub zu nehmen. Es kommt damit zu einer längerfristigen arbeitsfreien Zeit trotz Aufrechterhaltung des normalen Arbeitsverhältnisses. Diese Zeit kann zur Ausbildung oder für Ruhestandsvorbereitungen genutzt werden. Oft jedoch können sich die Arbeitnehmer nach dieser Zeit nicht mehr mit dem Betrieb identifizieren oder werden nicht mehr benötigt.

9.1.4 Arbeitszeitkonten

Sogenannte **Gleitzeitmodelle**: Es wird eine tägliche Kernarbeitszeit festgelegt, ausserhalb der ein Mitarbeiter durch die Wahl von Arbeitszeitbeginn und -ende sowie der Lage seiner Pausen frei über sein Zeitepensum verfügen kann – solange dieses am Ende der Periode erfüllt ist. Es können auch Wochen-, Monats- oder Jahreszeitarbeitszeitkonten eingerichtet werden, die grosse Spielräume offenbaren. So ist es z.B. möglich, über einen längeren Zeitraum Arbeitszeit anzusparen und für eine frühzeitige Pensionierung bei vollem Salär zu verwenden (VW-Modell).

Die Arbeitszeitflexibilisierung schafft Dispositions- bzw. Entscheidungsspielräume, die allein dem Unternehmen, allein dem Arbeitnehmer oder beiden gemeinsam zustehen. Dem Mitarbeiter werden sie immer dort eingeschränkt, wo er für betriebliche Belange unverzichtbar ist.

9.2 Massnahmen der Arbeitsstrukturierung

Bei psychologischer Betrachtung der Arbeitsgestaltung treten vermehrt Arbeitsinhalt in den Brennpunkt der Bemühungen, Arbeit effizient und menschengerecht zu gestalten. Die Arbeit soll Entwicklungsprozesse (Persönlichkeitsprozesse) beim Menschen auslösen. Eine starke Verkümmern von Eigenschaften, starke Monotonie, Entfremdung und Isolierung soll verhindert werden (damit ist die Arbeitsgestaltung von Taylor unter starker Kritik). Die Arbeit soll die Gesundheit und das Wohlbefinden nicht schädigen, den Bedürfnissen und Qualifikationen des Arbeitenden entsprechen und seine Entwicklung fördern und eine Einflussnahme ermöglichen. Dies ist die Definition von **humaner Arbeit**.

Wichtigstes Gestaltungselement ist der menschliche Handlungsspielraum: Er kann bezüglich der Dimensionen Tätigkeit (**Job Enlargement**: mehrere verschiedene Aufgaben), Entscheidung und Kontrolle (**Job Enrichment**: mehr Entscheidungs- und Kontrollbefugnisse) sowie Interaktion (z.B. Bildung von Arbeitsgruppen) ausgeweitet werden. Eine weitere Massnahme ist der Arbeitsplatzwechsel (**Job Rotation**).

10 Internationale Aspekte des Personalmanagements

Es handelt sich um das Personalmanagement in einem internationalen Konzern. Man spricht von interkulturellem Management, wenn Managementaufgaben in Interaktion mit Menschen aus fremden Kulturen und/oder mit fremdkultureller Umwelt wahrgenommen werden müssen. Dies kann Unternehmen betreffen, die ausländische Mitarbeiter beschäftigen, oder internationale Unternehmungen mit weltweit operierenden Tochtergesellschaften, in die das Stammhaus seine bewährten Managementpraktiken nicht ohne weiteres übertragen kann. Problemfelder für das Personalmanagement sind:

- Internationaler Personaleinsatz
- Integration und Sozialisation ausländischer Mitarbeiter
- Internationale Zusammenarbeit
- Internationale Personalpolitik und -strategie.

Unter **Internationalisierung des Personalmanagements** versteht man die Anpassung von Strategien, Gegenstände und Vorgehensweisen des Personalmanagements an die kulturellen und rechtlichen Verhältnisse der Standorte von Auslandsgesellschaften.

Man unterscheidet sechs Phänomengruppen, die auf das Führungs-, Arbeits- und Konsumverhalten in Gastländern einwirken:

- *Umwelteinflüsse*: Besondere klimatische und geographische Verhältnisse können die Wirtschaftlichkeit eines Unternehmens und die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter beeinflussen, z.B. extreme Hitze, hohe/geringe Niederschläge usw.
- *Technologischer Stand*: Gesellschaftliches Ausbildungsniveau verschieden. Andere Realitätskenntnis (Zusammenhang Ursache-Wirkung). Know-How Transfer nur mit hohem Aufwand realisierbar.
- *Wertvorstellungen*: Unterschiede in ethischen, religiösen und ideologischen Ueberzeugungen. Sehr wesentlich und kaum veränderbar.
- *Soziale Beziehungen und Bindungen*: Andere Gesellschaftssysteme wie Kastenwesen usw.
- *Rechtlich-politische Normen*: Teilweise grosse Differenzen, oft religiös und ideologisch begründet.
- *Besonderheiten der Interaktionsgruppen*: Je nach Land können Anspruchsgruppen ganz unterschiedliche Kooperationsbereitschaft, Macht und Einfluss aufweisen.

Die internationale Unternehmung ist damit in einem Spannungsfeld von Landeskultur und Unternehmenskultur. Managementpraktiken können nicht unreflektiert vom Stammhaus ins Ausland transferiert werden. Es stellt sich nicht nur die Frage, ob das überhaupt möglich ist, sondern vorallem auch, ob es notwendig ist. Schliesslich wächst ja eine Unternehmenskultur aus ihrer Landeskultur heraus.

10.1 Strategien der Internationalisierung

Es existieren drei Grundstrategien, die in ihrer reinen Form jedoch nur in Ausnahmefällen anzutreffen sind:

- **Ethnozentrische Strategien:** Aktivitäten finden primär im Heimmarkt statt. Im Ausland werden allenfalls lukrative Zusatzgeschäfte getätigt. Schwerpunkt bleibt die Heimatbasis.
- **Polyzentrische Strategien:** Stark am Ausland orientiert. Ausländische Töchter sollen an Bedeutung und Autonomie gewinnen. Auf diese Weise entwickeln sie ihre landesspezifische Strategie und richten sich optimal auf den jeweiligen Markt aus.
- **Geozentrische Strategien:** Abstrahieren von nationalen Besonderheiten und streben die weltweite Integration aller Unternehmensaktivitäten an. Die Unterscheidung von Inland und Ausland wird faktisch aufgehoben. Diese Strategie zielt auf eine Erleichterung des Know-How Transfers.

10.2 Strategien der Unternehmenskulturentwicklung

Die Entscheidung für die eine oder andere Internationalisierungsstrategie hat auch Auswirkungen darauf, wie mit der Unternehmenskultur umgegangen wird:

- Die Auslandsgesellschaften entwickeln auf dem Hintergrund der jeweiligen Landeskultur eine eigene Unternehmenskultur. Man spricht dann von einer **polyzentrischen Unternehmenskultur** oder auch von einer **multikulturellen Unternehmung**. Starke Differenzierung, die verschiedene Vorteile hat: Spezialisierungsvorteil, Flexibilitätsvorteil (Reaktion auf Umwelteinflüsse schneller möglich), Kreativitätsvorteil, Problemlösungsvorteil. Der Nachteil der Heterogenität ist die schwierige Verknüpfung aller Einzelteile zu einem wirkungsvollen Ganzen.
- Die Kultur des Stammhauses wird auf die Auslandsgesellschaften übertragen mit dem Ziel, eine einheitliche Gesamtkultur herauszubilden. Man spricht dann von einer **ethnozentrischen** bzw. von einer **globalen Unternehmenskultur**. Eher Utopie. Die Vorteile dieser Strategie sind hingegen: Kommunikationsvorteil (gemeinsame Sprache), Zuverlässigkeitsvorteil (Standardisierung), Identifikationsvorteil (Corporate Identity), Effizienzvorteil (homogene Abläufe).
- **Geozentrische Unternehmenskultur:** Die Internationalität steht im Zentrum der Denkhaltungen und Sichtweisen, ausgeprägt z.B. durch eine Weltsprache, beschleunigte Kommunikation usw.

10.3 Internationale Personalstrategien

Auch die Personalstrategien können verschiedenen Grundsätzen folgen:

- **Ethnozentrische Personalstrategie:** Alle Schlüsselpositionen eines multinationalen Unternehmens werden mit Mitarbeitern aus dem Ursprungsland besetzt. Hinter dieser Haltung steckt die Vorstellung der Ueberlegenheit der Zentrale, an der sich die Niederlassungen auszurichten haben. Es werden Führungskräfte und Fachkräfte ins Ausland entsendet, das übrige Personal wird lokal beschafft. Sinnvoll, wenn neue Geschäftsfelder aufgebaut werden, im Ausland ein Mangel an qualifizierten Arbeitskräften herrscht, enge Informationsbeziehungen und Kontrolle nötig sind. Die Nachteile sind: Beschränkte

Aufstiegsmöglichkeiten der einheimischen Mitarbeiter, hohe Kosten, mögliche Konflikte mit Einheimischen und Wiedereingliederungsprobleme bei der Rückkehr der Fachkräfte.

- **Polyzentrische Personalstrategie:** Das Personal wird am jeweiligen Standort des Unternehmens rekrutiert. Es finden also keine Entsendungen statt. Auch die Managementkonzepte werden weitgehend am Standort entwickelt oder an den Standort angepasst. Vorteile: Vermeidung von Integrationsschwierigkeiten von Einheimischen, keine Entsendungskosten, Vorteile aus dem Einsatz einheimischer Führungskräfte und deren Kenntnisse. Nachteile: Lokale Manager müssen mit dem Stammhaus vertraut gemacht werden, Know-How und Ausbildungsbarrieren.
- **Geozentrische Personalstrategie:** Führungspositionen werden mit den besten Kräften, unabhängig von deren Nationalität, besetzt. Betont wird die Kooperation zwischen den Unternehmenseinheiten. Dezentrale Systeme und Konzepte. Vorteile: Entwicklungs- und Aufstiegsmöglichkeiten für Führungskräfte im In- und Ausland, Bildung einer einheitlichen Unternehmenskultur über vereinheitlichte Werte. Nachteile: Hohe Kosten für Entsendungen, Wiedereingliederungsprobleme, zentrale Steuerung des Personaleinsatzes erforderlich.

11 Flexibilisierung im Personalmanagement

In der Gesellschaft macht sich ein Wertewandel bemerkbar. Die Mitarbeiter beanspruchen einen höheren Anteil an Selbstbestimmung in einer Tätigkeit, in der sie sich selber verwirklichen können. Auch das Verständnis des sogenannten «Normalarbeitszeitverhältnisses» ändert sich. Weitere Einflüsse, die Flexibilität fordern, sind zunehmende globale Konkurrenz, stärkere Nachfrageschwankungen und dynamischer Technologiewandel.

Im Personalbereich sind vorallem die Bereiche der Entlohnung, der Arbeitszeitgestaltung, der Anstellungsverhältnisse und des Arbeitsortes betroffen:

11.1 Flexibilisierung der Beschäftigungsverhältnisse

- Einsatz firmenfremder Arbeitskräfte: Die **Leiharbeit**. Dreiseitiges Arbeitsverhältnis zwischen Leiharbeitnehmer, Verleih und Entleihunternehmen. Man unterscheidet *echte Leiharbeit* (befreundete Firmen helfen sich gegenseitig aus), *unechte Leiharbeit* (Regiearbeit, Verleih von Arbeitskräften an Unternehmungen mit Vertrag) sowie *Temporärarbeit* (wie unechte Leiharbeit, aber der Vertrag wird erst geschlossen, wenn ein Arbeitseinsatz vorliegt). Heute Instrument der Personalselektion: Try and Hire.
- Direkte flexible Anstellungsverhältnisse: **Befristete Arbeitsverhältnisse** (Vorteil: keine Kündigungsfristen, keine Sozialleistungen; auch Instrument der Personalselektion), **Outsourcing** (Leistung wird vom Markt bezogen; Gefahr der Scheinselbständigkeit).

11.2 Flexibilisierung des Arbeitsortes: Telearbeit

Bei Telearbeit ist der Mitarbeiter nicht mehr an eine fest lokalisierte Stelle gebunden. Mit einher geht auch oft eine Flexibilisierung der Arbeitszeit. Die Aufgaben erfordern keine feste Anwesenheitspflicht, sondern nur das Einhalten einer vertraglichen Leistungsvereinbarung. Unternehmen können dadurch Infrastrukturkosten sparen, und die Mitarbeiter können ihre familiären Bedürfnisse mit ihrer Arbeit sinnvoll miteinander kombinieren.

- **Tele-Heimarbeit**: Extremste Form der Telearbeit. Der Telearbeiter führt seine Arbeit isoliert in der eigenen Wohnung mittels eines Computers aus. Die Aufträge und Ergebnisse werden ganz oder teilweise über elektronische Medien mit der Unternehmung ausgetauscht. Z.B. Softwareentwicklung, Uebersetzungen, Dateneingabe usw. Schwer, sich mit der Unternehmung zu identifizieren, da Kontakt und Kommunikation fehlt.
- **Kollektive Telearbeitsbüros**: Einzelne Funktionseinheiten eines Unternehmens sind räumlich dezentralisiert, und die Telearbeiter arbeiten mit anderen unternehmensinternen und –externen Partnern in Büros zusammen, die sich in der Nähe des eigenen Wohnortes befinden können. Durch die Teamstruktur kommt es weniger zu einer Isolierung.
- **Mobile Telearbeit**: Völlige Ortsungebundenheit des Mitarbeiters dank portabler Computer-Hardware.

- **Telekooperation:** Durch die Vernetzung verschiedener Unternehmungen kann eine arbeitsteilige Leistungserstellung an unterschiedlichen Standorten stattfinden.
- **Alternierende Telearbeit:** Der Telearbeiter arbeitet einen Grossteil seiner Arbeitszeit an seinem dezentralen Arbeitsort, die restliche Zeit jedoch in einem zentralen Büro. Vermeidung von Isolation.