



I·A·T Institut
Arbeitswissenschaft und
Technologiemanagement
Universität Stuttgart

Manuskript zur Vorlesung

Personalwirtschaft

Dr. phil. Gerd Gidion

Das vorliegende Manuskript wurde als Vorlesungsunterlage
in Form einer Quellendarstellung erstellt.

Universität Stuttgart - Nobelstraße 12 - 70569 Stuttgart

SoSe 2005

1	Einführung in das Thema Personalwirtschaft	4
1.1	Begriffserläuterung	4
1.2	Merkmale der Personalwirtschaft	5
1.3	Gegenstand der Personalwirtschaft	6
1.4	Träger der Personalwirtschaft	6
1.5	Korrespondenzbeziehungen der Personalwirtschaft	6
1.6	Ziele der Personalwirtschaft	6
1.7	Aufgaben und Felder der Personalwirtschaft	7
1.8	Entwicklung der Personalwirtschaft im Überblick	8
1.9	Aufbauorganisatorische Stellung der Personalwirtschaft im Unternehmen	9
1.10	Hierarchische Einordnung der Personalwirtschaft im Unternehmen	10
2	Personalplanung	11
2.1	Merkmale der Personalplanung	11
2.2	Ziele der Personalplanung	11
2.3	Teilbereiche der Personalplanung	12
2.4	Verantwortlichkeit der Personalplanung	12
2.5	Planungsfristen der Personalplanung	13
2.6	Erforderliche Daten und Informationen	13
2.7	Personalbedarfsplanung	14
2.7.1	Ermittlung des Bruttopersonalbedarfs	15
2.7.1.1	Personalbemessungsmethode	15
2.7.1.2	Kennzahlmethode	15
2.7.1.3	Stellenplanmethode	16
2.7.1.4	Qualitative Personalbedarfsplanung	18
2.7.2	Prognose der Personalbestandsentwicklung	19
2.7.2.1	Aufgaben der Personalbestandsplanung	19
2.7.2.2	Qualitative Personalbestandsplanung	20
2.7.3	Ermittlung des Nettopersonalbedarfs	22
3	Personalbeschaffung	23
3.1	Aufgaben und Ziele der Personalbeschaffung	23
3.2	Gewinnung und Analyse personalbeschaffungsrelevanter Informationen	23
3.3	Beschaffungsarten	24
3.4	Methoden der Personalbeschaffung	25
3.4.1	Beschaffung von internem Personal	26
3.4.2	Beschaffung von externem Personal	26
3.4.3	Vor- und Nachteile interner und externer Beschaffung	29
3.5	Personalauswahl	29
3.5.1	Aufgaben der Personalauswahl	29
3.5.2	Feststellung des Eignungspotentials bei Bewerbern des internen Arbeitsbeschaffungsmarktes (Personalbeurteilung)	29
3.5.3	Feststellung des Eignungspotentials bei Bewerbern des externen Arbeitsbeschaffungsmarktes	33
3.5.3.1	Auswertung der Bewerbungsunterlagen	33
3.5.3.2	Arbeitsproben	34
3.5.3.3	Psychologische Tests	34
3.5.3.4	Referenzen dritter Personen	35
3.5.3.5	Assessment-Center-Verfahren	35
3.5.3.6	Vorstellungsgespräch	35
4	Personalführung und Mitarbeitermotivation	37
4.1	Begriffsbestimmung von Führung	37
4.1.1	Führung durch Strukturen	37

4.1.2	Führung durch Personen	37
4.2	Forschungsansätze zur Personalführung	38
4.2.1	Eigenschaftstheorie	38
4.2.2	Gruppentheorie	39
4.2.3	Situationstheorie	40
4.2.3.1	Normativer Ansatz von Vroom und Yetton	40
4.2.3.2	Kontingenzmodell von Hersey und Blanchard	41
4.3	Führungsmodelle	42
4.3.1	Harzburger Modell	42
4.4	Führungsinstrumente	43
4.4.1	Organisatorische Führungsinstrumente	44
4.4.1.1	Stellenbeschreibung	44
4.4.1.2	Management-by-Techniken	44
4.4.1.3	Kommunikation von Informationen	45
4.4.2	Personale Führungsinstrumente	45
4.4.2.1	Anreizsysteme	45
4.5	Mitarbeitermotivation	46
4.5.1	Begriffsbestimmung	46
4.5.2	Inhaltstheorien der Motivation	47
4.5.2.1	Die Bedürfnishierarchie von Abraham H. Maslow	47
4.5.2.2	Die Zwei-Faktoren-Theorie von Frederick Herzberg	48
4.5.3	Die Prozesstheorien der Motivation	49
4.5.3.1	Gleichgewichtstheorien	49
4.5.3.2	Die Motivationstheorie von Viktor H. Vroom	50
4.5.4	Nutzen der Motivationstheorien	51
4.5.5	Gestaltung von motivierenden Situationen	51
4.6	Arbeitszufriedenheit	52
4.6.1	Formen der Arbeitszufriedenheit und -unzufriedenheit	52
4.6.2	Inhalt der Arbeitszufriedenheit bzw. Arbeitsunzufriedenheit	52
4.6.3	Die Folgen von Arbeitszufriedenheit	53
4.6.4	Messung von Arbeitszufriedenheit	53
4.6.5	Ermittlung und Verbesserung von Arbeitszufriedenheit	54
5	Personalentwicklung	56
5.1	Begriffsbestimmung	56
5.2	Determinanten der Personalentwicklung	57
5.3	Ziele der Personalentwicklung	58
5.4	Teilsysteme der Personalentwicklung	59
5.4.1	Berufliche Ausbildung	59
5.4.2	Berufliche Weiterbildung	61
5.4.3	Berufliche Umschulung	63
5.5	Komponenten der Personalentwicklung	63
5.5.1	Bestimmung des Entwicklungsbedarfs	63
5.5.2	Auswahl von Entwicklungsadressaten	63
5.5.3	Auswahl von Entwicklungsmaßnahmen	64
5.5.3.1	Personalentwicklung into the job	65
5.5.3.2	Personalentwicklung on the job	66
5.5.3.3	Personalentwicklung near the job	68
5.5.3.4	Personalentwicklung off the job	70
5.5.4	Kontrolle des Entwicklungserfolgs	70
6	Literaturverzeichnis	72

1 Einführung in das Thema Personalwirtschaft

Dieses Manuskript bietet personalwirtschaftliche Konzeptionen, Teiltheorien und Methoden an. Auf die Darstellung einer geschlossenen, komplexen Theorie der Personalwirtschaft wird verzichtet. Das vorliegende Manuskript möchte lediglich einen Überblick über das Thema Personalwirtschaft in Form einer Quellensammlung geben. Bei der verwendeten Literatur handelt es sich um Standardwerke, die in jeder Fachbibliothek aufzufinden sind. Eine Übersicht über die vorhandenen Quellen zum Thema „Personal“ gibt die Literaturdokumentation des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit.¹

1.1 Begriffserläuterung

Als Personalwirtschaft sollen diejenigen Funktionen eines Wirtschaftsunternehmens verstanden werden, die sich mit dem arbeitenden Menschen und demgemäß mit den personellen und sozialen Aufgaben im Unternehmen befassen.²

In der Literatur findet sich eine Vielzahl von Begriffen, die mehr den einen oder anderen Aspekt des Funktionsbereichs Personalwirtschaft betonen:

- **Personal:** stellt die Gesamtheit der abhängig beschäftigten Arbeitnehmer in einer Unternehmung dar. Dazu zählen auch die leitenden Angestellten. Der Begriff Personal ist gleichzusetzen mit dem der Belegschaft. Es werden alle Bereiche und Funktionen innerhalb des Unternehmens angesprochen.³
- **Personalmanagement:** Unter Personalmanagement versteht man den gesamten Aufgabenbereich, der sich mit personellen Fragen im Unternehmen befasst.⁴ Dabei beinhaltet das Personalmanagement Tätigkeiten der Systemgestaltung (Führungstätigkeiten für das Personal) und Verhaltenssteuerung (Personal- und Mitarbeiterführung durch den Vorgesetzten).⁵
- **Personalmarketing:** Hierbei ist die personalmarktbezogene Betrachtung des Personals das kennzeichnende Merkmal. Die Personalbeschaffung hat in diesem Begriff eine dominante Bedeutung.
- **Personalpolitik:** Schafft den Gestaltungsrahmen für die Ziele der Personalwirtschaft. Sie richtet sich nach der Unternehmenspolitik. Zu ihr wird auch die Entscheidung und Durchsetzung personalwirtschaftlicher Leitlinien gezählt.⁶
- **Personalorganisation:** Hierbei werden schwerpunktmäßig die Mitarbeiter als Teil der Unternehmensstruktur in ihren organisatorischen Merkmalen wie Quantität, Qualifikation und Einsatz betrachtet.⁷

¹ Wagner, P.: Personal und Arbeit. Rahmenbedingungen, Probleme und Lösungen der Personalwirtschaft, Literaturdokumentation zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Sonderheft 5 (1994), Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit.

² Freund, F. u.a.: Praxisorientierte Personalwirtschaftslehre, 6., neubearb. Aufl., Stuttgart u.a. 2003, S. 13.

³ Wagner, K. u.a.: Praktische Personalwirtschaft. Eine praxisorientierte Einführung. Wiesbaden 2002, S.8.

⁴ Jung, H.: Personalwirtschaft. 5., überarb. und erw. Aufl., München 2003, S. 7.

⁵ Jung, H., S.8.

⁶ Jung, H., S.8

⁷ Olfert, K.: Personalwirtschaft, 4., überarb. und erw. Aufl., Ludwigshafen 1990, S. 24.

- **Personalwesen:** Bei *Wächter* stehen bei diesem Begriff die Pflege und die Verwaltung des Personals im Einklang. Den neueren Begriff **Personalwirtschaft** sieht er mit dem Versuch verbunden, den Umgang mit dem Personal unter hervorgehobener ökonomischer Zielsetzung zu beschreiben und zu erklären. Die derzeit bevorzugten Begriffe **Personalmanagement** und (im angelsächsischen Sprachraum) **Human Resource Management** signalisieren nach seinem Verständnis eine stärker strategisch ausgerichtete Auseinandersetzung mit allen Fragen, die den Einsatz von Personal - im weitesten Sinne - zum Gegenstand haben.⁸

1.2 Merkmale der Personalwirtschaft

Die Personalwirtschaft berücksichtigt:

- Unternehmensbedürfnisse und
- Mitarbeiterbedürfnisse.⁹

Die Personalwirtschaft versucht dadurch einen ständigen Interessenausgleich zwischen der unternehmerischen Zielsetzung und den Erwartungen der einzelnen Mitarbeiter herbeizuführen. Weitere Spannungsfaktoren ergeben sich durch Einflüsse aus dem sozialen und gesellschaftlichen Umfeld des Unternehmens. Der Betriebsrat ist wesentlicher Partner bei Erfüllung der Personalaufgaben im täglichen Arbeitsablauf; er hat eine Fülle von Unterrichts-, Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechten. Das Spannungsfeld, das die Personalwirtschaft bei ihrer täglichen Aufgabenerfüllung zu berücksichtigen hat, wird aus Abbildung 1 deutlich.¹⁰

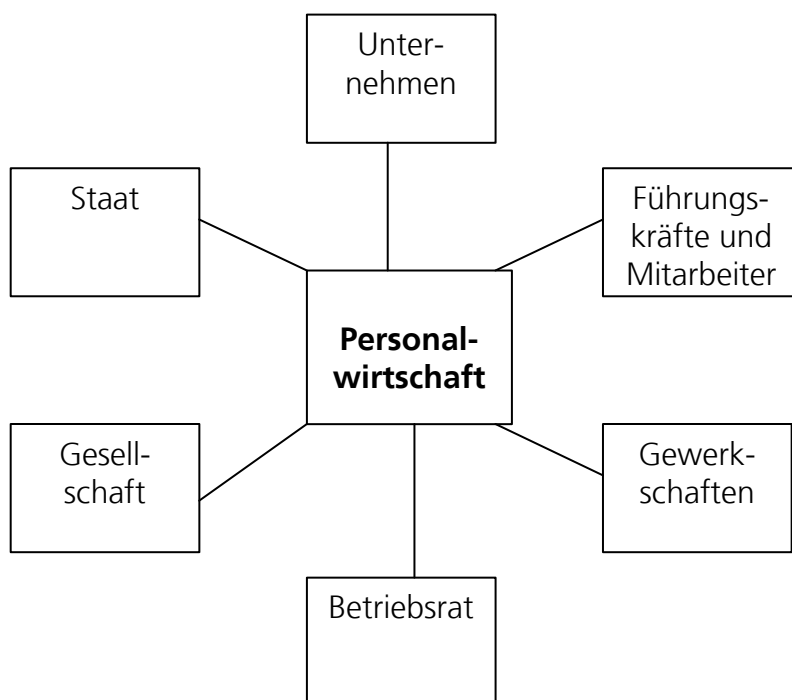


Abbildung 1: Spannungsfeld der Personalwirtschaft

⁸ Drumm, H.-J.: Personalwirtschaft, 4., überarb. und erw. Aufl., Berlin u.a. 2000, S. 29.

⁹ Olfert, S. 23.

¹⁰ Freund, S. 18.

1.3 Gegenstand der Personalwirtschaft

Objekt personalwirtschaftlicher Ziele und Aktionen ist der arbeitende Mensch mit seinen psychischen und physischen Eigenarten und seinen spezifischen Verhaltensweisen als einzelner und in der Gruppe. Es ist heute allgemein anerkannt, dass sich die Rolle des arbeitenden Menschen in der Wirtschaft nicht mehr darin erschöpft, Produktionsfaktor Arbeit - neben den anderen Produktionsfaktoren - zu sein. Der Mensch ist als vernunftbegabtes Wesen der Gestalter der Dinge und muss stets als Subjekt im Mittelpunkt der Betrachtung stehen. Die Wirtschaft ist für den Menschen und seine Bedürfnisse da und nicht umgekehrt. Die Mitwirkung der Arbeitnehmer und die Bestrebungen zur Humanisierung der Arbeit berücksichtigen diese Erkenntnisse.¹¹ Die Mitarbeiter sind autonome Individuen, die selbständig handeln, auf Maßnahmen reagieren, Bedürfnisse und Wünsche haben.¹²

1.4 Träger der Personalwirtschaft

Träger der Personalwirtschaft und damit aller personalwirtschaftlichen Entscheidungen sind die Unternehmensleitung, alle Vorgesetzte, die personalwirtschaftlichen Fachabteilungen und dort, wo sie existieren, die Personalreferenten.¹³

1.5 Korrespondenzbeziehungen der Personalwirtschaft

Aufgrund den Besonderheiten des arbeitenden Menschen als Mittelpunkt der Personalwirtschaft ergibt sich eine Reihe von Problemkreisen, die nicht der Kompetenz einer wissenschaftlichen Disziplin - der Betriebswirtschaftslehre - allein zugeordnet werden können. Zu den wissenschaftlichen Bezugsdisziplinen gehören: Betriebssoziologie, Betriebspsychologie, Arbeits- und Betriebspädagogik, Arbeitsphysiologie, Arbeitsmedizin und Arbeitsrecht.¹⁴

1.6 Ziele der Personalwirtschaft

Im Mittelpunkt der Personalwirtschaft stehen wirtschaftliche, soziale und individuelle Ziele.

Wirtschaftliche Ziele

Die Versorgung des Unternehmens mit bestgeeigneten Mitarbeitern unter Berücksichtigung des ökonomischen Prinzips ist der Ausgangspunkt der wirtschaftlichen Ziele der Personalwirtschaft. Wirtschaftliche Ziele sind nach *Eckardstein / Schnellinger* beispielsweise:

- Optimaler Einsatz des Elementarfaktors "menschliche Arbeit" und bestmögliche Kombination dieses Faktors mit den übrigen Einsatzfaktoren
- Minimierung der Kostensumme aller Einsatzfaktoren
- Steuerung der menschlichen Arbeitsleistung
- Nutzung der Kreativität und Erfahrung der Mitarbeiter zur Aufgabenerledigung

Soziale Ziele

¹¹ Freund, S. 14.

¹² Olfert, S. 57f.

¹³ Drumm, S. 40.

¹⁴ Freund, S. 16.

Die bestmögliche Gestaltung der Arbeitsumstände für die Mitarbeiter ist das soziale Hauptziel der Personalwirtschaft. Eine Reihe von sozialen Zielen wird in Abhängigkeit von diesem Hauptziel angestrebt, vor allem in den nachstehenden Bereichen:

- Arbeitsphysiologie,
- Arbeitsplatzgestaltung,
- Arbeitsschutz,
- Arbeitszeitgestaltung,
- Entlohnung,
- Ergonomie,
- Führung,
- Mitarbeiterentwicklung und
- Mitarbeitermitbestimmung.¹⁵

Individuelle Ziele

Sie decken sich z.T. mit den sozialen Zielen. Individuelle Ziele entstehen als Handlungsvorgaben aus dem Wunsch u.a. nach:

- Erfüllung individueller Bedürfnisse (z.B. interessante und selbständige Arbeit),
- gesichertem Einkommen,
- Entfaltung der eigenen Persönlichkeit durch befriedigende Berufsarbeit und
- sozialer Geltung und Kooperation (gutes Betriebsklima).¹⁶

Die wirtschaftliche Zielsetzung muss unter Beachtung von Nebenbedingungen in der Form allgemeiner sozialer und individueller Ziele erfolgen und umgekehrt. Beide Zielsetzungen bedingen sich gegenseitig.¹⁷

1.7 Aufgaben und Felder der Personalwirtschaft

Hauptaufgabe des betrieblichen Personalwesens ist es, das erforderliche Personal

- in allen Unternehmensbereichen,
- in erforderlicher Zahl,
- in fachlicher, menschlicher und gesundheitlicher Eignung,
- termingerecht,
- am rechten Ort,
- unter Berücksichtigung langfristiger Wirtschaftlichkeit im Rahmen der unternehmerischen Zielsetzungen, d.h. **unternehmensgemäß** und
- der menschlichen Erwartungen und Bedürfnisse der Mitarbeiter, d.h. **mitarbeitergemäß** zur Verfügung zu stellen, einzusetzen und zu erhalten.¹⁸

¹⁵ Olfert, S. 25f.

¹⁶ Drumm, S. 35f.

¹⁷ Drumm, S. 31.

¹⁸ Freund, S. 18ff..

1.8 Entwicklung der Personalwirtschaft im Überblick

Die Bedeutung der Personalwirtschaft hat sich in den letzten Jahrzehnten - bedingt durch eine Reihe wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Veränderungen - stark gewandelt. Dieser Wandel ist weiterhin im Gange. Die Bedeutung der Personalwirtschaft im Unternehmen hat zugenommen. Ursprünglich standen technische, verkaufsbezogene oder finanzielle Themen im Vordergrund unternehmerischer Anstrengungen.

Seit ca. 1960 ist eine erhebliche Verknappung und Verteuerung von qualifizierten Mitarbeitern festzustellen. Hinzu kamen vielerlei Veränderungen, u.a. auf arbeits- und sozialrechtlichem Gebiet, die auch eine Stärkung der Gewerkschaften und des Betriebsrats mit sich brachten. Insgesamt muss sich seitdem die Unternehmensleitung verstärkt mit personellen Fragestellungen befassen, was zwangsläufig zur Zunahme der allgemeinen Bedeutung der Personalwirtschaft führt.

Allgemein lässt sich nach *Friedrichs* die Entwicklung der Personalwirtschaft kennzeichnen durch:

- Die **Verwaltungsphase**, in der das Personalwesen mehr oder weniger als Verwaltungsaufgabe betrachtet wurde, deren Funktionen sich im Beschaffen, Einstellen, Betreuen und Verwalten des Personals erschöpften. Diese Periode ging etwa bis 1950, jedoch stehen teilweise auch heute noch kleine oder mittlere Unternehmen in dieser Entwicklungsphase.
- Die **Anerkennungsphase** (etwas bis 1970), in der die Rolle des arbeitenden Menschen bei der Erarbeitung des Unternehmenszieles mehr und mehr anerkannt wurde und zugleich die aktive Rolle des Personalwesens.
- Die **Integrationsphase** (ca. seit 1970). Diese ist gekennzeichnet durch eine weiter steigende Anerkennung der Bedeutung des Personalwesens im Unternehmen. Die wesentlichen unternehmenspolitischen Überlegungen gehen hier zentral von der Betrachtung des arbeitenden Menschen aus. Das führt zwangsläufig dazu, die Personalwirtschaft höher in der Betriebshierarchie anzusiedeln bzw. in die Unternehmens-Gesamtführung zu integrieren

Nach *Drumm* hat seit den 70er Jahren eine Aufgabengewichtung stattgefunden, die das Interesse für die Breite der personalwirtschaftlichen Probleme jeweils stark gebündelt hat. Er bezeichnet die 70er Jahre als das Jahrzehnt der Führung und der Humanisierung der Arbeitswelt, die 80er Jahre als das Jahrzehnt der Personalplanung und -entwicklung sowie des strategischen Personalmanagements. Seit Beginn der 90er Jahre beherrschen Themen des **Personalcontrolling** und des **Lean Management** mit Erweiterungen bis hin zum **Business Reengineering** die Diskussion.¹⁹

Heute befindet sich die Personalarbeit mehr denn je in einem Wandel. Dieser wird einerseits bewirkt durch neue Technologien, beschleunigte Veränderungen am Markt, Internationalisierung sowie die Öffnung nach Osteuropa, andererseits von einem gesellschaftlichen Wertewandel. Hiermit ist in erster Linie die Änderung bzw. Relativierung des Stellenwertes des Berufslebens gemeint. Im Kern beinhaltet dieser Wertewandel, dass früher vorherrschende Tugenden wie Anpassung, Strebsamkeit, Disziplin und Fleiß im Arbeitsleben zurücktreten, die Forderung nach größeren Entfaltungs- und Freiheitsspielräumen sowie nach Mitsprache- und Mitentscheidungsmöglichkeiten seitens der Mitarbeiter im Unternehmen stärker geworden sind. Für die Personalarbeit bedeuten diese Veränderungen, dass heute und zukünftig mehr individuelle anstatt kollektive Lösungen zu suchen sind. Die Mitarbeiter erwarten mehr Flexibilität in ihrem Arbeitsverhältnis (z.B. Arbeitszeitgestaltung), neue Technologien erfordern veränderte Arbeitsbedingungen (z.B. vernetzter Telearbeitsplatz), die Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte greifen mehr in die konkrete Arbeitssituation (z.B. Qualitätszirkel) ein.²⁰

¹⁹ Drumm, S. 29.

²⁰ Freund, S. 16.

Anders als in der Vergangenheit können heutzutage in der Personalarbeit keine klaren Trends vorausgesagt werden. Die Zukunft dürfte durch stark gegenläufige Tendenzen gekennzeichnet sein, die entscheidend von der Welt- und Eigensicht der zentralen Akteure abhängen.²¹

Jedoch ist die extreme Zunahme der räumlichen, zeitlichen sowie sachlichen Virtualisierung für die Mitarbeiter in den Unternehmen unterschiedlicher Größenordnung als gemeinsamer Trend zu verzeichnen. Individuelle Lösungen zwischen persönlicher Positionierung und unternehmerischen Wertschöpfungsoptimierung sind gesucht. Die Anforderungen an das Personalmanagement als Funktion steigen daher überproportional, da alleine schon aus Unternehmensinteresse die Mitarbeiter mit dieser Lösungsfindung nicht alleine gelassen werden sollten.²²

1.9 Aufbauorganisatorische Stellung der Personalwirtschaft im Unternehmen

Fragestellungen des Personaleinsatzes sind selten auf das Funktionsfeld der Personalwirtschaft beschränkt. Da das Personal Träger verschiedenster Leistungen auf allen übrigen Funktionsfeldern einer Unternehmung ist, schlagen Probleme z.B. des Absatzes, der Finanzierung, der Produktion oder Beschaffung direkt oder indirekt immer auf das Funktionsfeld Personalwirtschaft durch. Umgekehrt können personalwirtschaftliche Probleme solche auf anderen Funktionsfeldern auslösen. Die Personalwirtschaft darf daher die integrative Verknüpfung ihrer eigenen Fragestellungen mit denjenigen anderer Funktionsfelder der Unternehmung nicht außer acht lassen. Eine solche Sichtweise strebt nie die Isolation, sondern stets die Integration von allen Problemen und deren Lösungen an, die durch die Existenz von Personal aufgeworfen werden.²³

In kleinen Unternehmen werden üblicherweise die personalwirtschaftlichen Aufgaben vom Unternehmer oder vom Verwaltungs- bzw. kaufmännischen Leiter und seinen Mitarbeitern ausgeübt. Erst in mittleren Unternehmen gibt es eine Stelle "Personalwesen" oder gar eine Personalabteilung.

Das Personalwesen in mittleren Unternehmen ist oftmals eine Abteilung mit dem Personalleiter als Abteilungsleiter. Die Stellen der Personalabteilung können unterschiedlich gegliedert werden:

- Bei einer **aufgabenbezogenen** Organisation werden Stellen für die unterschiedlichen personalwirtschaftlichen Aufgaben in Abhängigkeit vom Arbeitsvolumen gegliedert.
- Bei einer **mitarbeiterbezogenen** Organisation wird die Aufbauorganisation auf die verschiedenen Mitarbeitergruppen ausgerichtet.
- Bei einer **funktionalen** Organisation gliedert sich das Personalwesen nach der Aufbauorganisation des Unternehmens.

In großen Unternehmen findet man häufig Personalbereiche vor, die eine ganze Reihe von Abteilungen umfassen. Sind Großunternehmen in den Organisationsformen der Divisionalorganisation, Matrixorganisation oder Tensororganisation gegliedert, besitzen die verschiedenen Unternehmens- oder Geschäftsbereiche üblicherweise eigenverantwortliche Personalstellen oder -abteilungen. Solche Personalabteilungen sind in der Regel entsprechend der Personalorganisation von mittleren Unternehmen aufgebaut.²⁴

²¹ Scholz, C.: Personalmanagement. 5. neubearb. und erw. Aufl. München 2000, S.975

²² Scholz, S.976

²³ Drumm, S. 31f.

²⁴ Olfert, S. 46ff.

1.10 Hierarchische Einordnung der Personalwirtschaft im Unternehmen

Da in Kleinunternehmen üblicherweise keine eigenständige Stelle „Personalwesen“ gegeben ist, stellt sich hier nur die Frage, welcher Stelle die Aufgaben des Personalwesens übertragen sind.

In mittleren Unternehmen wird das Personalwesen nur in Ausnahmefällen ein in der Geschäftsleitung vertretener Funktionsbereich sein. Meist ist es der kaufmännischen Leitung unterstellt.

In Großunternehmen ist die Personalwirtschaft zumeist im Vorstand oder einem entsprechenden Organ vertreten.

Ist der Personalleiter nicht Mitglied der Geschäftsleitung, stehen er und die Personalabteilung hierarchisch zumindest auf hoher Ebene.

Sind Großunternehmen in den Organisationsformen der Divisionalorganisation, Matrixorganisation und Tensororganisation aufgebaut, besitzen die verschiedenen Unternehmens- oder Geschäftsbereiche eigenständige Personalabteilungen.²⁵

²⁵ Olfert, S. 49ff.

2 Personalplanung

Personalplanung bedeutet die gedankliche Vorwegnahme und vorausschauende, systematische Konzeption künftiger personeller Maßnahmen.²⁶

2.1 Merkmale der Personalplanung

Personalplanung soll dafür sorgen, dass in Zukunft die im Unternehmen benötigten Mitarbeiter in der erforderlichen Qualität und Quantität zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort unter Berücksichtigung der zu erwartenden Kosten zur Verfügung stehen. Personalplanung ist Teil der Unternehmensplanung. Sie ist mit allen übrigen betrieblichen Planungsbereichen, z.B. der Produktionsplanung, der Investitionsplanung und der Absatzplanung eng verflochten. Sämtliche planerischen Überlegungen bedingen gleichzeitig eine Einschätzung der damit zusammenhängenden personellen Erfordernisse. Soll z.B. die Produktion durch entsprechende Maßnahmen erweitert werden, so bedarf es parallel dazu bestimmter Planungen auf dem Personalsektor, z.B. hinsichtlich der Personalbeschaffung.

Unterstrichen wird die Bedeutung der Personalplanung weiterhin durch den beschleunigten technisch-organisatorischen Wandel. Er macht es erforderlich, rechtzeitig Mitarbeiter nach Anzahl und Qualität für die veränderten Aufgaben zu beschaffen und vorzubereiten, vorhandene Mitarbeiter den gewandelten Aufgaben und Anforderungen (z.B. durch Ausbildung) anzupassen sowie Härten für Beschäftigte zu vermeiden, deren Arbeitsplätze sich ändern oder entfallen (z.B. infolge Ablösung der manuellen Lohnbuchhaltung durch EDV-Abrechnung).²⁷

Es werden zwei Bereiche der Personalplanung unterschieden:

- Die **Individualplanung**, bei welcher der einzelne Mitarbeiter im Mittelpunkt der Planung steht, beispielsweise im Laufbahnplan und Besetzungsplan.
- Die **Kollektivplanung**, bei welcher die Gesamtheit oder Gruppen des Personals betrachtet werden, beispielsweise im Personalbestandsplan, Personalbedarfsplan oder Personalfortbildungsplan.²⁸

2.2 Ziele der Personalplanung

Die Ziele umfassen:

- Die andauernde Sicherung des Produktionsfaktors "Arbeit" zu wirtschaftlichen Bedingungen für das Unternehmen.
- Den optimalen Einsatz der Mitarbeiter auch in der Zukunft.
- Die Einräumung bestmöglicher Bedingungen für die Mitarbeiter.²⁹

²⁶ Freund, S. 29.

²⁷ Stopp, G.: Betriebliche Personalwirtschaft, 14., verb. Aufl., Stuttgart 1988, S. 22.

²⁸ Olfert, S. 41.

²⁹ Olfert, S. 57.

2.3 Teilbereiche der Personalplanung

Es werden folgende Teilbereichen unterschieden:

- Personalbedarfsplanung,
- Personalbeschaffungs- bzw. -abbauplanung,
- Personaleinsatzplanung,
- Personalentwicklungs- und -bildungsplanung sowie
- Personalkostenplanung.³⁰

In der Anfangsphase ist es kaum möglich, alle Teilbereiche der Personalplanung gleichzeitig zu realisieren. Es empfiehlt sich, unter Berücksichtigung der im jeweiligen Betrieb verfügbaren Daten, das Hauptaugenmerk zunächst auf die Bereiche Personalbedarf, Personalbeschaffung und Personaleinsatz zu richten und nach dem Ablaufplan vorzugehen.

In diesem Abschnitt beschränken sich die Ausführungen auf die Methoden der Personalbestandsplanung und Personalbedarfsplanung. Die Personalabbauplanung, die Personaleinsatzplanung sowie die Personalkostenplanung bleiben unberücksichtigt. Der Personalentwicklungsplanung hingegen ist ein eigenes Kapitel gewidmet.

2.4 Verantwortlichkeit der Personalplanung

Im Rahmen der Personalplanung ist die **Geschäftsleitung** für die **Zielplanung** verantwortlich. Hiermit sind im Personalbereich die Leitlinien und Grundsatzentscheidungen gemeint, z.B. die Empfehlung eines bestimmten Führungsverhaltens oder die Entscheidung, Führungspositionen überwiegend mit Nachwuchskräften aus dem eigenen Unternehmen zu besetzen. Solche Festlegungen werden häufig in den Rahmen der betrieblichen Personalpolitik eingeordnet, die in genereller Form die Zielrichtung und prinzipiellen Verhaltensnormen im Personalbereich eines Unternehmens festlegt.

Die **Maßnahmenplanung**, d.h. die Umsetzung von Zielplanungen in konkrete planerische Entscheidungen (z.B. "Wie viele Facharbeiter werden im nächsten Jahr benötigt?" und "Wie können diese gewonnen werden?") obliegt der **Personalabteilung**. Diese muss von der personellen Besetzung und vom Informationsfluss her in der Lage sein, rasch und effektiv zu handeln, um personellen Engpässen vorzubeugen bzw. zu begegnen.

Der **Betriebsrat** hat bezüglich der Personalplanung, insbesondere in Bezug auf den gegenwärtigen und künftigen Personalbedarf, sowie im Hinblick auf die sich daraus ergebenden personellen Maßnahmen ein Unterrichts- und Beratungsrecht (vgl. § 92 BetrVG). Dieses Mitwirkungsrecht erscheint auf den ersten Blick relativ schwach. Es ist jedoch im Zusammenhang mit anderen Vorschriften des 5. Abschnitts von Teil 4: "Mitwirkung und Mitbestimmung der Arbeitnehmer" des BetrVG zu sehen (z.B. innerbetriebliche Ausschreibung von Arbeitsplätzen, § 93 BetrVG, Beurteilungsgrundsätze, § 94 BetrVG, Auswahlrichtlinien, § 95 BetrVG). An solchen Einzelmaßnahmen kann sich der Betriebsrat nur dann sinnvoll beteiligen, wenn er auch zuvor an den grundlegenden Personalplanungsentscheidungen beteiligt war.³¹

³⁰ Freund, S. 35ff.

³¹ Freund, S. 33f.

2.5 Planungsfristen der Personalplanung

Bezüglich der Fristigkeit wird unterschieden:

- kurzfristige Personalplanung bis zu 1 Jahr
- mittelfristige Personalplanung bis zu 3 Jahren
- langfristige Personalplanung bis zu 5 Jahren

Hierbei ist die langfristige Personalplanung, die teilweise auch erst ab 5 Jahren angesetzt wird, eher als Zielplanung anzusehen (z.B. langfristige Führungsnachwuchsplanung). Die mittelfristige Personalplanung (z.B. Einstellung von Auszubildenden) bildet häufig den Rahmen für kurzfristige Maßnahmenplanung (z.B. kurzfristige Einsatzplanung im Rahmen eines Job-Rotation-Programmes). Mehrere Faktoren sind dafür ausschlaggebend, auf welche Zeiträume sich die Personalplanung im konkreten Einzelfall beziehen soll. Die Zeiträume sind unterschiedlich:

- je nach Branche bzw. Art der Produktion (z.B. Dienstleistungs- oder Produktionsbetrieb),
- je nach Planungszeiträumen der anderen Teilbereiche der Unternehmensplanung (Notwendigkeit einer möglichst einheitlichen Abstimmung),
- je nach Arbeitsmarktsituation (Probleme von Angebot und Nachfrage, Verfügbarkeit bestimmter Qualifikationsgruppen),
- je nach Mitarbeitergruppe (Alter, Ausbildungsstand, Qualifikation, Mobilität). Erfahrungsgemäß wird in der betrieblichen Praxis der Personalbedarf bei Arbeitern für eine Zeitspanne von 2-3 Monaten, bei Angestellten ohne Führungsfunktion für 1-2 Jahre und bei Angestellten mit Führungsfunktion je nach der Rangstufe für 3-5 Jahre geplant. Für wissenschaftliche Mitarbeiter, Spezialisten und oberste Führungskräfte ist eine Einplanung von 5-10 Jahren und darüber hinaus erforderlich.³²

2.6 Erforderliche Daten und Informationen

Als Grundlage einer einfachen Personalplanung müssen stellen- und personenbezogene Daten vorliegen, wobei überwiegend auf meist im Betrieb vorhandene Statistiken zurückgegriffen werden kann:

- **Stellenbezogene Daten** (Anzahl der Stellen, Qualifikation eines potentiellen Stelleninhabers).
- **Personenbezogene Daten** (Stellungsbesetzungsplan, Statistiken zur Belegschaftsstruktur und -veränderung, Arbeitszeitstatistik sowie Lohn- und Gehaltsstatistik).
- Weiterhin sind **betriebsinterne Faktoren** (Absatzplanung, Investitionsplanung, Produktionsplanung, Finanzplanung und Rationalisierungspläne) von Bedeutung.
- Darüber hinaus sind **externe Faktoren** zu berücksichtigen wie z.B. gesamtwirtschaftliche Entwicklung, Entwicklung der einzelnen Wirtschaftszweige, allgemeine politische Entwicklung, insbesondere im Hinblick auf die Gesetzgebung, Entwicklung von Konkurrenz- und Zulieferbetrieben, Entwicklung der Arbeitsbedingungen in der Industrie und in der Branche.³³

³² Stopp, S. 22.

³³ Freund, S. 34f.

2.7 Personalbedarfsplanung

Personalbedarfsplanung ist eine Soll-Größe, die angibt, wie viele Mitarbeiter unterschiedlicher Qualifikation zur Durchführung der betrieblichen Aufgaben notwendig sind.

Ziel

Die Personalbedarfsplanung verfolgt das Ziel, eine langfristig zweckvolle Personalstruktur zu erreichen.³⁴

Bestimmungsgrößen

Bei der Personalbedarfsplanung geht es um folgende Bestimmungsgrößen:

- Ermittlung des Brutto-Personalbedarfs in qualitativer und quantitativer Hinsicht in einem bestimmten Zeitraum.
- Prognose der Entwicklung des Personalbestands in qualitativer und quantitativer Hinsicht.
- Feststellung des Nettobedarfs durch Vergleich zwischen dem Bruttoperonalbedarf und der Personalbestandsentwicklung.³⁵

Bestimmungsfaktoren des Personalbedarfs

Der Personalbedarf ist abhängig von unternehmensinternen und -externen Faktoren. Zu den bedeutsamen externen Faktoren zählen:

- die Bevölkerungsentwicklung,
- konjunkturelle und saisonale Einflüsse,
- branchentypische Sachverhalte,
- technologische Tatbestände,
- veränderte Wettbewerbsbedingungen,
- den Wandel gesellschaftlicher Wertstrukturen sowie
- politische Entwicklungen.³⁶

Berücksichtigt werden müssen ebenso unternehmensinterne und mitarbeiterbezogene Tatbestände, wie:

- die Unternehmenspolitik,
- die Größe und das Leistungsprogramm des Unternehmens,
- die organisationsintern zum Einsatz kommenden Technologien, (abermals) der Wandel gesellschaftlicher Wertstrukturen,
- die Mitarbeiterstruktur,
- Fehlzeiten und
- Fluktuation.³⁷

³⁴ Schanz, G.: Personalwirtschaftslehre. Lebendige Arbeit in verhaltenswissenschaftlicher Perspektive, 2., völlig Neubearb. Aufl., München 1993, S. 251.

³⁵ Freund, S. 37.

³⁶ Schanz, S. 252.

³⁷ Schanz, S. 254.

2.7.1 Ermittlung des Bruttoperonalbedarfs

Der Bruttoperonalbedarf bezeichnet die Anzahl aller Personen einer Personenkategorie, die zur Leistungserstellung insgesamt benötigt wird.

Es gibt verschiedene Methoden zur Feststellung des Bruttoperonalbedarfs (Soll-Personalstand), wie z.B.:

- Personalbemessungsmethode,
- Kennzahlenmethode und
- Stellenplanmethode,

die in ihren Grundelementen dargestellt werden.

2.7.1.1 Personalbemessungsmethode

Die Personalbemessungsmethode wird in erster Linie im mengenabhängigen Produktionsbereich und im Verwaltungsbereich für solche Tätigkeiten angewendet, bei denen die Arbeitsmenge und die Zeit pro Arbeitsmenge ermittelt werden kann.

Die Grundformel lautet:

$$\text{Personalbedarf} = \frac{\text{Summe der Arbeitseinheiten} \times \text{Zeitbedarf je Arbeitseinheit}}{\text{übliche Arbeitszeit je Mitarbeiter}}$$

Wichtig ist hierbei die Feststellung des Zeitbedarfs je Arbeitseinheit. Als Hilfsmittel bieten sich Arbeitsstudien an.³⁸

Die Formel lässt sich sowohl für den exakten Personalbedarf in bezug auf die zu verrichtende Tätigkeit für jede Stelle einzeln oder für eine Abteilung, eine Gruppe oder einen Arbeitsprozess anwenden.³⁹

2.7.1.2 Kennzahlmethode

Dabei werden mit Hilfe von Kennzahlen bestimmte betriebswirtschaftliche Größen, wie z.B. Absatz, Produktionsmethoden, Arbeitsorganisation, Anzahl und Verfügbarkeit von Mitarbeitern, zueinander in Relation gesetzt. Die Kennzahlen helfen Trends vorherzusagen oder Ziele zu setzen. Dies wird anhand des folgenden Beispiels erläutert:

„Das Anwachsen des Personalbestandes soll den Produktionszuwachs nicht übersteigen!“

Man stellt ein Verhältnis her zwischen verschiedenen Größen (im Beispiel Personalbestand und Produktion) und formuliert mit Hilfe einer Kennzahl (im Beispiel Personalbestand: Produktion) Leitsätze, die sich an übergeordneten Zielsetzungen orientieren. Beispiele für die Beziehungen zwischen Kennzahlen und Zielsetzungen zeigt Abbildung 2.

³⁸ Freund, S. 38 ff.

³⁹ Stopp, S. 24f.

$\frac{\text{Mitarbeiter im Vertrieb}}{\text{Auftragseingänge}}$	Der potenzielle Anteil der Mitarbeiter im Vertrieb soll dem Volumen der Auftragseingänge entsprechen!
$\frac{\text{Anzahl der Verkäufer}}{\text{Umsatz}}$	Die Anzahl der Verkäufer darf im Planungszeitraum nur im Verhältnis zum Umsatz steigen!
$\frac{\text{Mitarbeiter im Personalwesen}}{\text{Gesamtbelegschaft}}$	Der prozentuale Anteil der Mitarbeiter im Personalwesen an der Gesamtbelegschaft soll über den Planungszeitraum mindestens konstant bleiben!

Abbildung 2: Beispiele für die Beziehung zwischen Kennzahlen und Zielsetzungen

Die Kennzahlen besitzen einen hohen Informationsgrad. Sie ermöglichen Planung und Kontrolle betrieblicher Abläufe. Durch den Vergleich unterschiedlicher Fakten erleichtern sie Analyse von Ursachen und Wirkungen im Betriebsverlauf.⁴⁰

2.7.1.3 Stellenplanmethode

Der Personalbedarf spiegelt sich in den Stellenplänen wieder, die ergänzt werden durch Stellenbeschreibungen, in denen Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortung, Anforderungen für den jeweiligen Stelleninhaber sowie Beziehungen zu anderen Stellen festgelegt sind. Stellenpläne und die dazu gehörenden Stellenbeschreibungen bilden die Grundlage für die Ermittlung des Bruttoperpersonalbedarfs in quantitativer und qualitativer Hinsicht. Sie müssen jeweils aktualisiert werden. Dabei sind folgende Fragen zu beachten:

- Sind die Unter- und Überstellungsverhältnisse noch sinnvoll?
- Ist die Aufgabenverteilung logisch?
- Sind bestimmte vorhandene Stellen noch notwendig?

Müssen evtl. neue Stellen eingerichtet werden?⁴¹

Wie ein Stellenplan und eine Stellenbeschreibung aussehen könnten, zeigen Abbildung 3 und 4.

⁴⁰ Freund, S. 39 ff.

⁴¹ Freund, S. 40ff.

Stellenbeschreibung	
1. Stellenbezeichnung: <i>Leiter Personalplanung und -beschaffung</i>	2. Rangstufe: <i>Sachgebietsleiter</i>
3. Ziel der Stelle bzw. Kurzbeschreibung des Aufgabengebietes: <i>Durchführen der Personalplanung und Beschaffung von geeignetem Personal im Tarifbereich unter Berücksichtigung wirtschaftlicher Bedingungen, sodass zum richtigen Zeitpunkt den Bereichen geeignetes Personal zur Verfügung steht</i>	
4. Stellenbezeichnung des direkten Vorgesetzten: <i>Leiter Personaleinsatz</i>	5. Stelleninhaber erhält zusätzlich fachliche Weisungen von: <i>Keine</i>
6. Stellenbezeichnung und Anzahl der direkt unterstellten Mitarbeiter: <i>ein Assistent Personaleinsatz</i>	7. Der Stelleninhaber gibt zusätzlich fachliche Weisungen an: <i>Keine</i>
8. Der Stelleninhaber vertritt: <i>Leiter Personaleinsatz</i>	9. Der Stelleninhaber wird vertreten von: <i>Assistent Personaleinsatz</i>
10. Spezielle Vollmachten und Berechtigungen, die nicht in einer allgemeinen Regelung festgehalten sind: <i>Keine</i>	
11. Beschreibung der Tätigkeiten, die der Stelleninhaber selbständig durchführt: <i>Der Stelleninhaber</i> - <i>stellt die Personalpläne der Bereiche unter Berücksichtigung von Kennzahlen zusammen, um langfristigen Personalbedarf als Entscheidungsvorbereitung für den Vorstand zu ermitteln</i> - <i>stimmt die geplanten Personalbesetzungen für den Planungszeitraum im Rahmen der genehmigten langfristigen Personalplanung unter Berücksichtigung größtmöglicher Personalwirtschaftlichkeit ab. Er führt den monatlichen Soll-Ist-Vergleich durch und ermittelt monatlich den Umfang und die Struktur der offenen Stellen;</i> - <i>berät die Vorgesetzten bei der Auswahl von Bewerbern;</i> - <i>veranlasst die betriebsärztliche Untersuchung, Versetzungs- und Einstellungsformalitäten;</i> - <i>ermittelt die gleitenden Fluktuationenkennziffern monatlich und die Personalbedarfssituation für den Betriebswirtschafts-Bericht.</i>	
Die dargestellten Tätigkeiten werden – so weit nicht schon vorgesehen – spätestens nach zwölf Monaten seit Einführung der Stellenbeschreibung übernommen.	
Datum, Unterschrift des Stelleninhabers, des unmittelbaren Vorgesetzten, des nächsthöheren Vorgesetzten und der einführenden Stelle	
Änderungsvermerke:	

Abbildung 3: Stellenbeschreibung Leiter Personalplanung und –beschaffung

Stellenplan Verkaufsabteilung B 2				
Stellenart	Tarifgruppe	Personalbestand	Stellenbestand	Differenz
Abteilungsleiter	-	1	1	
Gruppenleiter	T 9	5	4	+1
Sachbearbeiter	T 6-8	13	13	
Kontoristin	T 4-5	6	5	+1
Bürohilfen	T 2-3	4	4	
Summe		29	27	+2

Abbildung 4: Stellenplan

2.7.1.4 Qualitative Personalbedarfsplanung

Ziel qualitativer Personalbedarfsplanung ist die Ermittlung derjenigen Kenntnisse, Fähigkeiten und Verhaltensweisen, über die das Personal in der Zukunft bis zu einem festzulegenden Planungshorizont verfügen muss, wenn das beabsichtigte Leistungsprogramm einschließlich aller Vor- und Nebenleistungen mit Erfolg erbracht werden soll.

Gegenstand qualitativer Personalbedarfsplanung ist somit die Ableitung von Anforderungen an Kenntnisse, Fähigkeiten und Verhaltensweisen aus zukünftigen Aufgaben. Aus dem Gegenstand lassen sich erste Schlüsse auf ein methodisches Konzept qualitativer Personalbedarfsplanung ziehen: Zuerst sind die zukünftigen Leistungen zu definieren, dann die zu ihrer Erstellung notwendigen Aufgaben festzulegen. Aus diesen sind Anforderungen an das Personal als Aufgabenträger abzuleiten. Diese zukünftigen Anforderungen sind dann sinnvoll zu bündeln. Den Anforderungsbündeln sind schließlich wieder die zukünftigen Aufgaben so zuzuordnen, dass sie zu besetzungsfähigen Stellen werden. Die Anforderungsbündel der Zukunft sind in diesem Konzept Indikatoren für den zukünftigen, qualitativen Personalbedarf.

Arbeitsschritte eines methodischen Konzepts

- Im ersten Schritt werden Szenarien des Unternehmungsumfeldes erstellt und strategische Ziele und Pläne der Unternehmung festgelegt.
- Im zweiten Schritt sind Szenarien der zukünftigen Tätigkeitsfelder der Unternehmung zu entwerfen, die von Umfeldszenarien und strategischen Zielsetzungen und Plänen der Unternehmung geprägt werden.
- Im dritten Schritt sind Aufgaben zu ermitteln, die auf den zukünftigen Tätigkeitsfeldern gelöst werden müssen. Je nach Planbarkeit der Tätigkeitsfelder können diese Aufgaben scharf oder unscharf definiert werden.
- Im vierten Schritt sind aus den Aufgaben je Tätigkeitsfeld Anforderungen an das Verhalten oder an Kenntnisse und Fähigkeiten des Personals abzuleiten, die im
- fünften Schritt zu neuen Stellen oder Berufsbildern gebündelt werden.
- Die Abschätzung des quantitativen Bedarfs je Berufsbild oder Stelle kann als komplexer sechster Schritt gesehen werden.
- Der siebte Schritt besteht aus Prämissenkontrollen, die die Fortgeltung der strategischen Unternehmungsziele sowie Prognosen von Umfeld und Tätigkeitsfeldern überprüfen.^{42!}

⁴² Drumm, S. 185ff.

2.7.2 Prognose der Personalbestandsentwicklung

Nach der Ermittlung des Bruttoperpersonalbedarfs folgt als zweiter Schritt im Rahmen der Personalbedarfsplanung die Prognose der Personalbestandsentwicklung. Hierbei wird zunächst von dem Ist-Personalbestand ausgegangen, der gegliedert sein kann:

- Struktur der Beschäftigten (Berufs-, Tätigkeits-, Tarifgruppen),
- Art der Beschäftigten (Arbeiter, Angestellte, Auszubildende),
- Geschlecht,
- Alter und
- Staatsangehörigkeit.

Da die Personalplanung für die Zukunft erfolgt, ergeben sich bis zu dem Stichtag der Planung vielfach Veränderungen, die entsprechend berücksichtigt werden müssen. Der Personalbestand kann sich verändern durch Austritte, Todesfälle oder Neueintritte. Der Stellenbestand unterliegt Veränderungen durch Kapazitätsvergrößerungen oder Betriebsverkleinerungen. Das Ergebnis dieser Veränderungen ist der zukünftige Personal- und Stellenbestand.⁴³

2.7.2.1 Aufgaben der Personalbestandsplanung

Für die Personalbestandsplanung ergeben sich folgende Aufgaben, die zu erarbeiten sind:

- aktueller Personalbestand,
- autonome Personalveränderungen,
- initiierte Personalveränderungen,
- zukünftiger Personalbestand.

Aktueller Personalbestand

Die Ermittlung des aktuellen Personalbestandes ist problemlos, wenn einige Definitionen getroffen wurden. Insbesondere sind zu unterscheiden:

- Teilzeitbeschäftigte, deren Zählungsart festzulegen ist (Teilzeitbeschäftigte, Jobsharing-Mitarbeiter, Mitarbeiter mit Arbeitsverträgen „Flexible Jahresarbeit“),
- Leiharbeitnehmer, welche dem Unternehmen von Personalleasing-Firmen bereitgestellt werden. Es muss bestimmt werden, in welcher Weise diese Mitarbeiter in den aktuellen Personalbestand eingehen sollen,
- Langfristurlauber, zu denen auch Mitarbeiter in der Ausübung ihres Grundwehrdienstes gezählt werden können. Ihre Zählweise muss ebenfalls im Hinblick auf die Personalbestandsermittlung definiert werden.

Der Personalbestand kann auf unterschiedlichen Basen aufgebaut werden:

- Arbeitsrechtliches Personal,
- bezahltes Personal und
- leistungserbringendes Personal.

Autonome Personalveränderungen

⁴³ Olfert, S. 76.

Bei den Personalveränderungen, auf welche der Arbeitgeber keinen oder nur bedingten Einfluss hat, müssen unterschieden werden:

- Zugänge, die Änderungen bewirken, beispielsweise durch Arbeitsantritt auf Grund früher abgeschlossener Arbeitsverträge, Rückkehr von Mitarbeitern aus der Bundeswehr und dem Zivildienst usw.
- Abgänge, die Änderungen bewirken, beispielsweise durch Austritte wegen Kündigung, Pensionierung, Todesfälle usw.

Durch den Einsatz statistischer Methoden, die auf den Gegebenheiten der Vergangenheit beruhen, können für die Abgänge gute Planungsergebnisse erzielt werden.

Initiierte Personalveränderungen

Vom Arbeitgeber ausgelöste oder zumindest beeinflusste Personalveränderungen sind:

- Zugänge (Arbeitsaufnahmen auf Grund früher vorgenommener Einstellungen oder Übernahmen aus Ausbildungsverhältnissen) und
- Abgänge (Austritte auf Grund von Entlassungen oder Abstellung zu langzeitigen Fortbildungsmaßnahmen).

Innerbetriebliche Beförderungen und Versetzungen brauchen bei globalen Bestandsermittlungen nicht berücksichtigt zu werden. Bei detaillierten Planungen gehen sie in die Planung ein. Bei qualitativen Planungsinhalten müssen innerbetriebliche Personalveränderungen deswegen einbezogen werden.

Zukünftiger Personalbestand

Der zukünftige Personalbestand kann in tabellarischer Form bei ausschließlich quantitativer Betrachtung ermittelt werden. Selbstverständlich sind in diesem Personalbestandsplan nicht die Auswirkungen der Maßnahmen enthalten, welche als Ergebnis der Personalplanung festgelegt werden müssen. Diese Zahlen des zukünftigen Personalbestandes enthalten folglich nur bereits veranlasste, erkannte oder erwartete Personalveränderungen.⁴⁴

2.7.2.2 Qualitative Personalbestandsplanung

Ziele qualitativer Personalbestandsplanung

Ziele qualitativer Personalplanung sind:

- die Ermittlung und Klassifikation von artmässig differenzierten Beständen zu Personalkategorien im Planungszeitpunkt,
- die Prognose von deren Veränderungen bis hin zum Planungshorizont und
- die Festlegung erwünschter Bestandsstrukturen am Planungshorizont.

Die ersten beiden Ziele können unabhängig von jedem anderen Planungsfeld verfolgt werden. Das dritte Ziel kann dagegen nur in Kombination mit Personalbedarfs-, -beschaffungsplanung und -freisetzungplanung erreicht werden. Es ist also kein unabhängiges Ziel und tritt deswegen hinter die beiden ersten zurück.

Gegenstand der qualitativen Personalbestandsplanung ist die inhaltlich und methodisch differenzierte Erfassung gegenwärtiger und die Prognose zukünftiger Alters- und Geschlechtsstrukturen sowie von gegenwärtigen und zukünftigen Kenntnisse und Fähigkeiten des vorhandenen Personals.

⁴⁴ Olfert, S. 81ff.

Methodik qualitativer Personalbestandsplanung

Die Methodik der qualitativen Personalbestandsplanung knüpft unmittelbar an deren Ziel und Gegenstand an. Zur Analyse von Alters- und Geschlechtsstrukturen genügt die Aufstellung entsprechender Bestandsstatistiken mit einer Differenzierung nach Personalkategorien. Zur Auswertung der Bestandsstatistiken können für die Altersjahrgänge oder -klassen die üblichen Verteilungsmaße wie Mittelwert, Varianz oder Schiefemaße errechnet und interpretiert werden. Diese Verteilungsmaße haben die Funktion von Indikatoren der Personalstruktur und ihrer zukünftigen Entwicklung.

Zur Analyse der Fähigkeitsstrukturen können die verschiedenen Methoden der Personalforschung (Testverfahren, laufende Beobachtung und laufende Befragung des Personals, Ansätze der Leistungsbeurteilung, das Mitarbeitergespräch und Assessment-Center) eingesetzt werden, um einzelne Kenntnisse und Fähigkeiten zu erheben; diese müssen durch relevante, operationale Merkmale beschrieben werden, deren Objektivität, Reliabilität und Validität überprüft worden ist. Hilfreich ist eine Gruppierung von Kenntnis- und Fähigkeitsmerkmalen, wie sie verschiedentlich in der Literatur vorgeschlagen worden ist und bei der qualitativen Personalbedarfsplanung ebenfalls zur Anwendung kommt. Außer identifizierenden Merkmalen zur Person können unterschieden werden:

- Kennnismerkmale (z.B. Bildungsgänge und -abschlüsse, Zusatzkenntnisse),
- physische Fähigkeiten (z.B. Belastbarkeit),
- kognitive Fähigkeiten (z.B. Gedächtnisleistung),
- psychische Fähigkeiten (z.B. Belastbarkeit, Motivation) und
- soziale Fähigkeiten (z.B. Kontaktfähigkeit).

Struktur und Inhalt dieses Merkmalskatalogs wird durch die Anforderungen auf den in einer Unternehmung vertretenen Tätigkeitsfeldern geprägt. Es können keine allgemein gültigen Empfehlungen zum Inhalt dieses Katalogs gegeben werden.

Die Einstellung der Fähigkeitsmerkmale in einen Fähigkeitsvektor mit ggf. mehreren Segmenten für allgemeine und spezielle, tätigkeitsfeldbezogene Fähigkeiten ist ein weiterer Schritt der qualitativen Personalbestandsplanung. Der Fähigkeitsvektor ist eine geordnete Reihe derjenigen Merkmalsausprägungen von Kenntnissen und Fähigkeiten, die bei einem Mitarbeiter erhoben worden sind. Die Segmente schaffen eine Mindestordnung. Innerhalb jedes Segments sollte eine Anordnung der Merkmalsausprägungen gewählt werden, die der Merkmalsordnung in Anforderungsvektoren von Stellen entspricht. Dies erleichtert einen späteren Vergleich der Vektoren z.B. bei der Zuweisung von Personen auf Stellen. Man kann davon ausgehen, dass allgemeine Segmente umso größer und spezielle, tätigkeitsfeldbezogene Segmente umso kleiner werden, je höher eine Person in der Unternehmungshierarchie angesiedelt ist; Ursache dafür ist eine Abnahme der Spezialisierung mit steigender Stufe der Hierarchie.

Der Erstellung des Fähigkeitsvektors folgt dessen Validierung. Ziel der Validierung ist ein Urteil darüber, ob der Fähigkeitsvektor einer Person deren Kenntnisse und Fähigkeiten zutreffend abbildet. Dazu ist zu prüfen,

- ob die verwendeten Merkmale geeignete Indikatoren für die Kenntnisse und Fähigkeiten eines Mitarbeiters sind,
- ob alle tätigkeitsfeldrelevanten Fähigkeiten erfasst worden sind.

Letzter Schritt der Analyse von Fähigkeitsstrukturen ist die Klassifikation ähnlicher Vektoren. Klassifikationen von Fähigkeitsvektoren nach deren Ähnlichkeit oder nach Leitmerkmalen, wie z.B.

besonderen, zukunftsorientierten Kennnismerkmalen, geben Hinweise auf die Fähigkeitsstruktur des Personals. Zur Klassifikation der Vektoren kann die Cluster-Analyse eingesetzt werden. Die Klassifikation der Vektoren dient bei der Analyse des qualitativen Personalbestands ausschließlich einem Einblick in Strukturen und Verteilung von Fähigkeitspotentialen. Die Bildung von Vektor-klassen kann darüber hinaus zur Vorbereitung von interner Personalbeschaffung, zur Gruppierung von Kandidaten für Entwicklungsmaßnahmen und zum Aufbau von Humanvermögensrechnungen eingesetzt werden.

Die Prognose zukünftiger Kenntnis- und Fähigkeitsstrukturen muss an den einzelnen Merkmalen des Fähigkeitsvektors ansetzen. Um die Veränderung von Fähigkeitsmerkmalen und ihrer Ausprägungen prognostizieren zu können, müsste man je Merkmal individuelle Lern- und Vergessensraten bestimmen, die einen Ab- oder Aufbau von Kenntnissen und Fähigkeiten je Zeiteinheit wiedergeben. Dies wirft kaum lösbare Mess- und Zurechnungsprobleme auf. Ersatzweise ist daher denkbar, dass Zeitreihen der Merkmalsausprägungen von Ergebnissen periodischer Überprüfungen des Fähigkeitsvektors z.B. im Rahmen von Leistungsbeurteilungen gebildet werden. Solche Überprüfungen könnten Änderungen der Merkmalsausprägungen aufdecken und Grundlage von Trendprognosen sein. Diese Prognosen erfassen allerdings indirekt auch die Wirkungen von Ausbildungs-, Fortbildungs- und Schulungsmaßnahmen. Die für Trendprognosen typische Annahme einer meist konstanten Änderung von Fähigkeiten gilt allenfalls für Berufserfahrungen und vernachlässigt die Existenz von Ausprägungsobergrenzen einzelner Fähigkeitsmerkmale.⁴⁵Neuaufgabe!

2.7.3 Ermittlung des Nettopersonalbedarfs

Der Nettopersonalbedarf ergibt sich aus dem Vergleich zwischen Bruttopersonalbedarf und Personalbestandsentwicklung. Das Ergebnis ist entweder ein positiver Personalbedarf / Personaldefizit (Unterdeckung) oder ein negativer Personalbedarf / Personalüberhang (Überdeckung). Je nach Unter- oder Überdeckung sind dann unterschiedliche personelle Maßnahmen (Personalbeschaffung bzw. Personaleinschränkung) notwendig.⁴⁶

Der Nettopersonalbedarf wird ermittelt, indem man den Bruttopersonalbedarf und den Personalbestand miteinander vergleicht.

⁴⁵ Detailliertere Ausführungen zur qualitativen Personalbestandsplanung finden sich in Drumm, S. 228ff.

⁴⁶ Freund, S. 45 ff..

3 Personalbeschaffung

3.1 Aufgaben und Ziele der Personalbeschaffung

Der Personalbeschaffungsprozess ist aus Sicht der Organisation auf die Gewinnung der bedarfsgerechten Anzahl potentiell für den vorgesehenen Arbeitsplatz geeigneten Personen nach vorgegebenem Zeitraum und Zeitpunkt auszurichten. Demnach verfolgt die Personalbeschaffung das Sachziel, Personal zur Beseitigung einer personellen Unterdeckung nach Anzahl (quantitativ), Art (qualitativ), Zeitpunkt und Dauer (zeitlich) sowie Einsatzort (örtlich) bereitzustellen.⁴⁷

Die Beschaffung von Personal kann als kurzfristige, dispotive Aktion ablaufen, wenn Arbeitskräfte in beliebiger Menge und Qualifikation auf transparentem, externem oder internem Arbeitsmarkt vorhanden sind. Sind die Arbeitsmärkte dagegen intransparent oder ist das Arbeitskräfteangebot knapp, so muss einer Personalbeschaffung deren Planung vorausgehen und durch Arbeitsmarktanalysen der unternehmerischen Arbeitsmarktforschung und durch Personalmarketing ergänzt werden.⁴⁸

3.2 Gewinnung und Analyse personalbeschaffungsrelevanter Informationen

Der Entscheidungsprozeß der Personalbeschaffung beginnt mit der systematischen Gewinnung beschaffungsrelevanter Informationen. Zu den wichtigsten beschaffungsrelevanten Informationen gehören:

- Ermittlung des Personalbedarfs und
- Analyse des Arbeitsmarktes.

Da die Ermittlung des Personalbedarfs im zweiten Kapitel behandelt wurde, geht es im folgenden um die kurze Darstellung der Analyse des Arbeitsmarktes. Dazu zählen:

- Die **Betriebliche Arbeitsmarktforschung** (Marktbeobachtung und -analyse).
- **Gewinnung von Daten und Informationen über den externen Arbeitsbeschaffungsmarkt.** Der Arbeitsmarkt wird durch konjunkturelle, saisonale Schwankungen, Entwicklung der Bevölkerungs- und Beschäftigungsstruktur determiniert. Ebenso wirkt die staatliche Bildungspolitik auf Qualität und Quantität des Beschaffungspotentials ein. Weitere Einflüsse auf die Angebots- und Nachfragestruktur des Arbeitsmarktes und somit auf die Beschaffungssituation ergeben sich durch staatliche Beschäftigungsprogramme, infrastrukturpolitische Maßnahmen, Sozialpolitik, gesetzliche und tarifvertragliche Regelungen, Vorverlegung des Rentenalters usw. Wichtiges Hilfsmittel ist die Arbeitsmarktstatistik. Sie dient dazu, Zahl, Struktur und Entwicklung des Erwerbs- und Arbeitsplatzpotentials mit hinreichender Aktualität und Periodizität zu belegen. Informationen zur Beschäftigtenstatistik stellen die Sozialversicherungen und die Betriebe der Bundesagentur für Arbeit zur Verfügung.
- Die **Stellung des Betriebes am Arbeitsbeschaffungsmarkt** als Basisinformation. In wirtschaftlichen Ballungsräumen ist in der Regel ein sehr qualifiziertes Arbeitskräftepotential anzutreffen, während es in ländlichen Gemeinden aufgrund nicht so guter Ausbildungs- und Be-

⁴⁷ Hentze, J.: Personalwirtschaftslehre. Grundlagen, Personalbedarfsermittlung, -beschaffung, -entwicklung und -einsatz, 6., überarb. Aufl., Bern u.a. 1994, S. 217.

⁴⁸ Drumm, H.J.: Personalwirtschaftslehre. 3., neu bearb. Und erw. Aufl., Berlin u.a. 1995, S.267.

rufsausübungschancen meist weniger differenziert ist. Aus einem ländlichen Standort können sich hinsichtlich der Qualifikation der Arbeitskräfte Nachteile ergeben, die eine Intensivierung der Bildungsmaßnahmen erfordern, um die vorhandenen Qualifikationsdefizite beseitigen zu können. Auch die Konkurrenzsituation ist für den Betrieb am Arbeitsbeschaffungsmarkt entscheidend. Bei der Planung der externen Personalbeschaffung muss die Nachfrage nach Personal und die Freistellung von Personal durch die Konkurrenzbetriebe mit berücksichtigt werden, weil sich durch die Maßnahmen der Mitbewerber die eigene Situation am Arbeitsbeschaffungsmarkt ändern kann.

- Die **Gewinnung von Daten und Informationen über den internen Arbeitsbeschaffungsmarkt**. Dazu müssen folgende Faktoren einbezogen werden:
 - Arbeitszufriedenheit,
 - Fluktuation,
 - Fehlzeiten,
 - Entwicklung der Beschäftigten im Betrieb,
 - Altersaufbau der Mitarbeiter,
 - Feststellung des vorhandenen und entwicklungsfähigen Beschaffungspotentials,
 - Analyse des Selbstimages.
- Die **Berufsforschung**. *Schmidbauer* hebt drei zentrale Untersuchungsgegenstände hervor, die im Rahmen der Personalbeschaffung interessieren:
 - Ermittlung der Zukunftschancen bestimmter Berufe,
 - Feststellung der Variation der Berufsanforderungen und
 - Prestige der verschiedenen Berufe.

Die **Mobilitätsforschung**. Unter Mobilität wird die Bereitschaft, Beruf, Arbeitgeber oder Wohnort zu wechseln. Die Mobilitätsproblematik ist sehr komplex und gibt mehrere Bewegungsaspekte an.⁴⁹

- Wer sich näher darüber informieren möchte, findet ausführliche Angaben bei *Hentze*.

3.3 Beschaffungsarten

Bei der Beschaffung quantitativer und qualitativer personeller Kapazitäten kann zwischen internen und externen Maßnahmen unterschieden werden. (Siehe Abbildung 5).

Bei den internen Beschaffungsarten lassen sich die Instrumente in mit und ohne Änderung bestehender Arbeitsverhältnisse gliedern. Mehrarbeit und Urlaubsverschiebung sind Maßnahmen der quantitativen Personalbeschaffung. Eine qualitative Deckung des Personalbedarfs ohne Änderung bestehender Arbeitsverhältnisse ist durch die Erhöhung des Qualifikationsniveaus des Stelleninhabers durch die Personalentwicklung möglich. Das Instrument der Versetzung kann sowohl qualitative als auch quantitative Zwecke erfüllen. Ferner bietet sich die Umwandlung von Teilzeit- in Vollzeitarbeitsverträge bzw. befristete in unbefristete Beschäftigungsverhältnisse an. Weitere Mittel der internen Personalbeschaffung mit Änderung der bestehenden Arbeitsverhältnisse sind die Umschulung und die Übernahme von Auszubildenden nach Abschluss der Ausbildung.

⁴⁹ Hentze, S. 219ff.

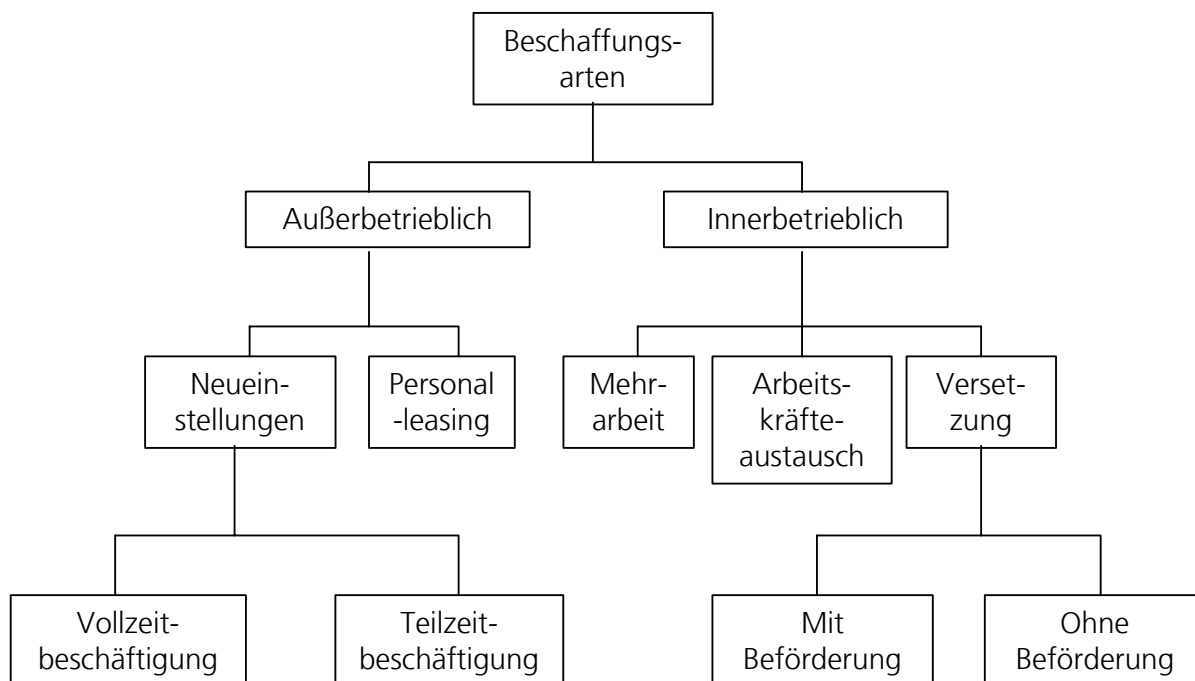


Abbildung 5: Beschaffungsarten

Die externen Beschaffungsarten gliedern sich in Maßnahmen mit Abschluss neuer Arbeitsverträge und in die Inanspruchnahme von sogenannten Fremdarbeitnehmern. Durch einen Werkvertrag verpflichtet sich ein anderer Betrieb, erfolgsbezogene Arbeiten oder ein ganzes Projekt mit seinen eigenen Mitarbeitern zu bearbeiten. Der Werklieferungsvertrag unterscheidet sich vom reinen Werkvertrag dadurch, dass der Fremdunternehmer zusätzlich die Materialien zur Herstellung zu beschaffen und das fertige Werk dem Besteller zu übergeben hat (§ 651 BGB). Aufgrund eines Dienstvertrages kann sich jemand zu selbständigen Arbeiten oder Leistungen verpflichten, die er weisungsfrei in einem vertraglich vorgegebenen Rahmen erbringt, ohne dass ein bestimmter Erfolg - wie beim Werkvertrag - geschuldet wird (§ 661ff. BGB). Beim Personalleasing tritt ein Dreiecksverhältnis zwischen Verleiher, Entleiher und Leiharbeitnehmer auf. Der Leasing-Arbeitnehmer schließt mit dem Personalleasing-Arbeitgeber, also dem Verleiher, einen Arbeitsvertrag ab, aus dem der Lohn- und Gehaltsanspruch resultiert. Vertragliche Bindungen zwischen Arbeitnehmer und Entleiher bestehen grundsätzlich nicht. Der Anspruch auf Arbeitsleistung und das Weisungsrecht gehen auf den Entleiher über, nicht aber das Arbeitgeberberrisiko. Der Verleiher stellt dem Entleiher den Leasing-Arbeitnehmer zur Verfügung und erhält dafür ein Entgelt.⁵⁰

Die Wahl der Beschaffungsalternative hängt ab von der Situation auf dem Arbeitsmarkt, Kosten der Beschaffungsalternative, Bedeutung der zu besetzenden Position, der erforderlichen Qualifikation des neuen Mitarbeiters und anderen Kriterien.⁵¹

3.4 Methoden der Personalbeschaffung

In der Literatur wird unterschieden zwischen Beschaffung von internem Personal und externem Personal.

⁵⁰ Hentze, S. 237ff.

⁵¹ Stopp, S. 42 und Drumm 1995, S. 265.

3.4.1 Beschaffung von internem Personal

Bei jedem vakanten Arbeitsplatz ist zunächst zu prüfen, ob geeignete Mitarbeiter in den eigenen Reihen gefunden werden können. Das Potential der entwicklungsfähigen Mitarbeiter zeigt die Nachwuchskartei. Sie enthält Daten über den Stand der Qualifikation und die Beurteilung von Leistung und Potential. Auch die Personalakte sollte Auskunft geben. Die freien Stellen sollen gemäß § 93 BetrVG zunächst intern ausgeschrieben werden durch Aushang am Schwarzen Brett, Veröffentlichung in der Werkzeitung oder Rundschreiben. Damit soll dem Arbeitnehmer die Möglichkeit gegeben werden, sich um nach seiner Ansicht günstigere Arbeitsplätze in seinem Betrieb zu bewerben. Darüber hinaus besteht die Möglichkeit, daß entwicklungsfähige Mitarbeiter durch Vorgesetzte vorgeschlagen werden. Die Personalentwicklung bietet mit der individuellen Laufbahnplanung und den verschiedenen Arten der betrieblichen Bildung eine weitere Möglichkeit der internen Personalbeschaffung.⁵²

3.4.2 Beschaffung von externem Personal

Bei der externen Personalbeschaffung ist insbesondere die zeitliche Planung wichtig. Die Beschaffung kann je nach Zielgruppe unterschiedliche Planungshorizonte aufweisen. So ist in der Regel für höher qualifiziertes Personal eine längere Beschaffungsdauer erforderlich als für Mitarbeiter mit geringeren Qualifikationen. Es empfiehlt sich daher, die Personalbeschaffung nach Zielgruppen und den Erfolgsaussichten der Beschaffung aufzugliedern. Die Literatur unterscheidet zwischen passiver und aktiver Beschaffung.⁵³

Passive Beschaffung

Passive Beschaffungswege existieren in vier Ausprägungen:

- Die Unternehmung weist durch Anschläge oder ähnliche Medien auf vakante Stellen hin und wartet Bewerbungen ab. Dieser Beschaffungsweg kostet nahezu nichts, ist aber auch nur auf lokalem, entspanntem Arbeitsmarkt erfolgreich.
- Die Unternehmung setzt Massenmedien wie z.B. Rundfunk, Fernsehen oder BTX ein, um über ihre vakanten Stellen zu informieren. Die Streubreite dieses Beschaffungsweges ist groß. Eine gezielte Wirkung auf bestimmte Arbeitskräftegruppen und Arbeitsmarktsegmente ist jedoch eher gering und kann nur bei einfachen Qualifikationen erwartet werden. Beschaffungserfolge lassen sich eher bei entspanntem als angespanntem Arbeitsmarkt erzielen. Die Kosten sind in der Regel hoch.
- Stellenanzeigen oder Ausschreibungen in Zeitungen, Zeitschriften oder Fachzeitschriften sind ein gebräuchlicher Beschaffungsweg. Abhängig von der Leserschaft des gewählten Mediums können der gesamte Arbeitsmarkt ebenso wie einzelne Segmente gezielt angesprochen werden. Je nach Wahl des Mediums kann dieser Weg hohe bis geringe Kosten verursachen und ist eher für angespannte bis ausgeglichene Arbeitsmärkte geeignet.

⁵² Hentze, S. 241ff.

⁵³ Hentze, S. 243.

- Stellenanzeigen sollten folgendes beinhalten:
 - Zentrale Aussage (Kennzeichnung der vakanten Stelle),
 - Arbeitsplatzbeschreibung (Angabe von Anforderungen),
 - Qualifikationsangaben,
 - Information über Arbeitsbedingungen (Aufstiegsmöglichkeiten),
 - Vergütung und soziale Leistungen,
 - Beschreibung des Bewerbungsvorganges.⁵⁴
- Die Personal suchende Unternehmung bietet ihre vakanten Stellen auf ihrer Homepage hausintern im **Intranet** und extern im **Internet** an. Ein weiterer rascher Ausbau dieser Entwicklung externer Personalbeschaffung ist zu erwarten. Die bisher publizierten individuellen Erfahrungen sowie Befragungen von Unternehmungen zeigen gute Ergebnisse: Bewerber, die über das Intranet sowie das Internet kommen, stellen bereits eine positive Vorauslese unter allen Bewerbern dar. Wenn zusätzlich durch Virtuelle Tests im Internet eine erste Vorauswahl unter den Bewerbern getroffen wird, ist ein Schritt hin zur Virtualisierung der Personalbeschaffung getan. Virtualität in der Personalbeschaffung besagt, dass Informations- und Arbeitsbeziehungen räumlich und zeitlich entkoppelt sowie mediengestützt abgewickelt werden. Mit virtueller Personalbeschaffung wird außerdem ein Schritt hin zur Wahl aktiver Beschaffungswege unternommen.⁵⁵

Aktive Beschaffungswege

Aktive Beschaffungswege existieren in vier Ausprägungen:

- College-Recruiting: Gezieltes und differenziertes Ansprechen potentieller Mitarbeiter durch:
 - Veranstaltungen wie Vorträge, Unternehmenspräsentationen, Unternehmensbesichtigungen und Bewerbungstage,
 - Hochschulmessen,
 - Angebote von Praktikantenplätzen,
 - Zusammenarbeit bei praxisbezogenen Studien- und Diplomarbeiten,
 - Unterstützung von Dissertationen.

Dieser Weg ist für einen angespannten Arbeitsmarkt und höher qualifizierte Berufsanfänger geeignet. Die Kosten und Erfolge können nur im konkreten Fall angegeben werden.

- Lokale und überregionale Arbeitsämter. Für besondere Berufsgruppen und Aufgaben hat die Bundesagentur für Arbeit eigene Programme und Institutionen geschaffen:
 - Zentralstelle für Arbeitsvermittlung (ZVA);
 - Fachvermittlungsdienst (FVD) für Universitäts- und Fachhochschulabsolventen sowie andere qualifizierte Fach- und Führungskräfte;
 - JOB vermittelt speziell kaufmännisches Verwaltungs-, Büro- und Verkaufspersonal;
 - Servis ist die Zeitarbeitsvermittlung für den gewerblichen Bereich.

Außer den Zwangsabgaben von 3% der Lohnsumme zur Finanzierung der Arbeitsverwaltung entstehen keine Vermittlungskosten. Der Vermittlungserfolg hängt stark von der Situation auf dem Arbeitsmarkt ab, da die Dienste der Arbeitsverwaltung von freigesetzten Arbeitskräften eher bei entspanntem als bei angespanntem Arbeitsmarkt in Anspruch genommen werden.

⁵⁴ Drumm 2000, S. 326f., und Hentze, S. 243ff.

⁵⁵ Drumm 2000, S. 327.

Die Nutzung der Arbeitsämter meist für un- und angelernte Arbeitskräfte, aber inzwischen auch für kaufmännische und technische Fachkräfte.

- Beratung bei personalwirtschaftlichen Problemen und die Vermittlung höher qualifizierten Personals durch Personalberater. Sie unterliegen dabei gesetzlichen Beschränkungen und bieten in der Regel folgende Dienstleistungen an:
 - Analyse der zu besetzenden Position wie Aufgabenstellung, Anforderungen, organisatorische Einordnung, sachliches und persönliches Umfeld.
 - Formulieren einer Stellenanzeige, in der das auftraggebende Unternehmen in der Regel nicht genannt wird; der Personalberater inseriert unter seinem Namen.
 - Auswahl der geeigneten Medien und graphische Gestaltung der Anzeige.
 - Prüfung und Bewertung der eingegangenen Bewerbungsunterlagen; Besprechung mit dem Auftraggeber.
 - Durchführung von vorsondierenden Gesprächen und eventuell von Tests mit geeignet erscheinenden Bewerbern.
 - Einholung von Auskünften und Referenzen.
 - Umfassende Beurteilung und Auswahl eines engeren Kreises ernsthaft in Frage kommender Bewerber.
 - Mitwirkung bei der Vorstellung beim Auftraggeber.
 - Beratung bei der Auswahlentscheidung, eventuell auch bei Vertragsverhandlungen und der Formulierung von Arbeitsvertragsbestandteilen.

Dieser Beschaffungsweg ist zwar teuer, bringt aber hohe Besetzungserfolge unabhängig von der Situation auf dem Arbeitsmarkt.

- Werbung neuen Personals durch eigenes Personal. Sie wirbt Familienangehörige ihres Personals mit dessen Vermittlung an. Sie wirbt Einzelpersonen, wenn nicht sogar ganze Abteilungen bei anderen Unternehmungen ab. Gerade der zweite Weg ist typisch für angespannte Arbeitsmärkte und kann im Einzelfall hohe Kosten auslösen. Seine Wirksamkeit kann durch Konkurrenzschutzklauseln in den Arbeitsverträgen des abgeworbenen Personals erheblich behindert werden.⁵⁶

Ein Blick auf die Empirie externer Beschaffung zeigt, dass diese eher für geringer qualifizierte Arbeitskräfte gewählt wird, wobei dann zwei bis drei Beschaffungswege parallel benutzt werden. Die empirische Studie von *Deeke und Fischer 1986* zeigt, dass die Beschaffungserfolge bei Nutzung der Bundesagentur für Arbeit und von Stellenanzeigen fast doppelt so hoch sind wie bei Akquisition durch Angehörige der Unternehmung. Letztgenannte gewinnt jedoch an Bedeutung. Allerdings sinken die Beschaffungserfolge der Stellenanzeigen mit steigender Qualifikation des gesuchten Personals. Die Erfolge interner Beschaffung fallen insgesamt bescheiden aus. Anregend ist der Befund, dass selten nur ein Beschaffungsweg statt einer Kombination aus mehreren Wegen gewählt wird. Insgesamt wird die in der Praxis verbreitete Auffassung widerlegt, Stellenanzeigen seien der beste Beschaffungsweg für qualifizierte, die Bundesagentur für Arbeit derjenige für die un- bis geringqualifizierten und der Verwandten- und Bekanntenkreis derjenige für besonders attraktive Stellen.⁵⁷

⁵⁶ Drumm, S. 327ff.; Hentze S. 243ff.; Scholz, S. 161ff., und Freund S. 74ff.

⁵⁷ Drumm, S. 275.

3.4.3 Vor- und Nachteile interner und externer Beschaffung

Eine allgemeingültige Empfehlung für vor- oder nachteilhafte Beschaffungswege gibt es nicht.

3.5 Personalauswahl

3.5.1 Aufgaben der Personalauswahl

Die allgemeine Aufgabe der Personalauswahl besteht in der Feststellung des Eignungspotentials von Bewerbern oder vom internen Personal mit dem Ziel, diejenigen auszusuchen, die die Anforderungen der zu besetzenden Stellen bestmöglich erfüllen.

Der Prozess der Personalauswahl besteht in der Regel aus 3 Phasen:

- der Sammlung der Beurteilungsunterlagen (Personalbeurteilung und Bewerbungsunterlagen),
- der Eignungsprüfung sowie
- der eigentlichen Entscheidung zur Stellenbesetzung.⁵⁸

3.5.2 Feststellung des Eignungspotentials bei Bewerbern des internen Arbeitsbeschaffungsmarktes (Personalbeurteilung)

Begriff der Personalbeurteilung

Personalbeurteilung wird als Oberbegriff für die Systeme verwendet, mit denen Persönlichkeit bzw. Persönlichkeitselemente und / oder das Leistungsergebnis sowie das Leistungs-, Führungs- und soziale Verhalten beurteilt werden. Nach dem jeweiligen Beurteilungsgegenstand lassen sich Systeme der Persönlichkeitsbeurteilung und Systeme der Leistungsbeurteilung und, falls diese kombiniert werden, Mischsysteme unterscheiden.⁵⁹

Zwecke der Personalbeurteilung

Die Personalbeurteilung kann verschiedenen Zwecken dienen:

- Gehalts- und Lohndifferenzierung,
- Beratung der Mitarbeiter,
- Maßnahmen der betrieblichen Bildung (Bildungsbedarf, Erfolgskontrolle),
- Grundlage von Auswahlentscheidungen (Beförderung, Versetzung, Entlassung),
- Überprüfung von Auswahlentscheidungen,
- Förderung der Kommunikationsbeziehungen und
- Befriedigung von Informationsbedürfnissen.⁶⁰

Kriterien der Mess- und Beurteilungsmethoden

⁵⁸ Hentze, S. 252.

⁵⁹ Hentze, S. 252f.

⁶⁰ Hentze, S. 253f.

Die Anwendung psychologischer Mess- und Beurteilungsmethoden muss den folgenden Kriterien genügen:

- Standardisierung: die Beurteilungssituation muss für alle zu Beurteilenden bedingungsgleich sein.
- Objektivität: Entwicklung von festen Regeln, um subjektive Willkür zu vermeiden.
- Reliabilität (Zuverlässigkeit): Verschiedene, unabhängige Beurteilungen müssen zu demselben Ergebnis führen.
- Validität (Gültigkeit): Dabei geht es um die Frage, ob zwischen dem Abschneiden des Beurteilten durch bestimmte Methoden und seinem weiteren Werdegang ein meßbarer Zusammenhang besteht..⁶¹

Voraussetzungen für die Anwendung der Personalbeurteilung

- Sie darf nicht über die Köpfe der Betroffenen hinweg eingeführt werden.
- Sie muss von einem Vorgesetzten durchgeführt werden, der mit der Methode vertraut ist.
- Sie sollte in regelmäßigen Abständen oder bei besonderen Anlässen (Sonderbeurteilungen) durch die von der Personalabteilung beauftragten Abteilung angefordert werden. Sonderbeurteilungen liegen vor bei Ablauf der Probezeit, Versetzung oder Ausscheiden des Mitarbeiters.
- Sie muss unabhängig von einer Vorhergegangenen vorgenommen werden.
- Sie muss sich auf einen bestimmten Zeitraum beziehen.
- Sie ist schriftlich auf einem Beurteilungsbogen abzugeben.
- Sie muss sich an den Arbeitsanforderungen orientieren, die der Arbeitsplatz oder das Aufgabengebiet an den Mitarbeiter stellen. Diese werden in der Stellenbeschreibung und den Anforderungsprofilen festgehalten..⁶²

Methoden der Personalbeurteilung

- **Freie Beschreibung und Personalfragebogen mit freiformulierten Antworten:** Bei der Methode der freien Beschreibung liegt die Auswahl der Beurteilungskriterien und die Entscheidung, mit Hilfe welcher Kategorien der Grad der Merkmalsausprägung beschrieben werden soll, allein beim Beurteiler. Beim Fragebogen mit freiformulierten Antworten werden Fragen über Eigenschaften des Mitarbeiters vorgegeben, die der Beurteiler mit seinen eigenen Worten zu beantworten hat.
- **Rangordnungsmethoden:** Beim Rangordnungsverfahren werden für die einzelnen Beurteilungskriterien Rangordnungen der Mitarbeiter gebildet. Das erfolgt mit Paarvergleichen. Der zu beurteilende Mitarbeiter wird paarweise mit den anderen Mitarbeiter verglichen. Zur praktischen Durchführung einer Personalbeurteilung nach dem Rangordnungsverfahren erstellt man Namensschilder, die dann durch Paarvergleiche in eine Rangordnung sortiert werden. Durch die Rangplätze für die betrachteten Beurteilungskriterien kann bei diesem Verfahren ein Gesamturteil ermittelt werden..
- **Einstufungsmethoden:** Sie dienen der Erfassung qualitativer Merkmale mit Hilfe von verbal oder numerisch definierten Kategorien, die auf einer Skala verschiedene Ausprägungsgrade

⁶¹ Hentze, S. 255.

⁶² Hentze, S. 256f.

des Merkmals repräsentieren. Der erste Schritt zur Konstruktion einer Einstufungsmethode besteht in der Auswahl und Definition von für die Beurteilung relevanten Merkmalen, wie z.B. wirtschaftliches Verhalten, Auftreten usw. Im zweiten Schritt werden die Kategorien erstellt, die in geordneter Reihenfolge den Ausprägungsgrad des Merkmals bezeichnen. Die Einstufung kann auf unterschiedlich konstruierten Skalen erfolgen:

- Beurteilungsskalen mit Verhaltensmustern,
- Beurteilungsskalen mit bestimmten Personen als Richtbeispiele,
- Numerische Beurteilungsskalen,
- Likert-Skalen,
- Polaritätsprofil.

Im folgenden wird näher auf die Beurteilungsskala mit Verhaltensmustern und die Likert-Skala näher eingegangen.

Beurteilungsskala mit Verhaltensmustern

1. Schritt:

Definition des Merkmals, z.B. Zusammenarbeit und Anpassung ist der Mitarbeiter unterschiedlichen Anforderungen anderer Mitarbeiter, Funktionen oder Zielsetzungen gerecht geworden, ohne dadurch seine selbständige Arbeitsausführung beeinträchtigen zu lassen? War er zur Zusammenarbeit bereit, hat er sie von sich aus angestrebt...?

2. Schritt: Stufendefinition

- 1 = Der Mitarbeiter nahm alle Gelegenheiten zur Zusammenarbeit wahr und beteiligte sich erfolgreich am Erfahrungsaustausch und an der Teamarbeit. Er arbeitete selbständig und wurde dennoch den unterschiedlichsten Anforderungen anderer Mitarbeiter, Funktionen oder Zielsetzungen mühelos gerecht. Kritik verwertete er vorteilhaft.
- 2 = ...
- 3 = Der Mitarbeiter erkannte und nutzte die Vorteile von Erfahrungsaustausch und Teamarbeit. Er wurde gewöhnlich unterschiedlichen Anforderungen anderer gerecht, ohne seine Selbständigkeit aufzugeben.
- 4 = Der Mitarbeiter sah ab und zu entweder die Bedeutsamkeit von Erfahrungsaustausch und Teamarbeit nicht, oder er strebte sie nicht besonders an. Er wurde unterschiedlichen Anforderungen anderer nicht immer...
- 5 = ...

Likert-Skalen

Sehr häufig werden Beurteilungsskalen mit beschreibenden Adjektiven verwendet. Die Konstruktion dieser Skalen erfolgt in drei Schritten.

1. Im ersten Schritt werden für das zu beurteilende Verhalten relevante Dimensionen (Merkmale) unterschieden. Zu jeder dieser Dimensionen wird eine Reihe von Statements formuliert, von denen man intuitiv annimmt, dass sie der zu messenden Dimension angehören. Denkbare Statements für das Merkmal Zusammenarbeit und Anpassung wären beispielsweise:
 - der Mitarbeiter ist stets hilfsbereit,
 - der Mitarbeiter sieht, wo er zur Zeit am ehesten gebraucht wird,
 - seine Mitarbeiter bitten ihn um Rat und Unterstützung usw.

2. Im zweiten Schritt werden aussagekräftige Adjektive ausgewählt, die den Grad des Zutreffens des jeweiligen Statements auf einer fünf- oder siebenstufigen Skala repräsentieren. Diesen Adjektiven werden schließlich Zahlen zugeordnet. Sollen die Zahlenwerte den Beurteilern unbekannt bleiben, dann erfolgt die Nummerierung erst zur Auswertung.
3. Im dritten Schritt werden die Statements auf Eindimensionalität überprüft, d.h. es wird festgestellt, ob die Statements in der Vorstellung der Beurteiler überhaupt Aussagen über die zu messende Dimension machen. Die Grundannahme der Likert-Technik ist dabei, dass die Mehrzahl der Statements intuitiv richtig ausgewählt wurde, im Einzelfall Irrtümer aber nicht auszuschließen sind. Die falschen Statements werden entdeckt, indem man die Prozentzahlen der Statements für jeden Beurteilten addiert und aus der Gesamtheit der Beurteilten die Gruppe der 25 Prozent mit den höchsten und die der 25 Prozent mit den niedrigsten Punktzahlen herauszieht. Jedes Statement wird nun daraufhin untersucht, wie es in den beiden Gruppen beurteilt wurde. Liegt das Statement auf der zu untersuchenden Dimension, dann muss es für die obere Gruppe signifikant höher als für die untere Gruppe eingestuft werden. Zur Errechnung der für die Personalbeurteilung relevanten Punktzahl werden dann nur die signifikanten Statements addiert.⁶³

Beurteilungskriterien für Persönlichkeitsbeurteilungen

Es gibt eine Vielzahl von möglichen Beurteilungskriterien. *Raschke* hat folgende Hauptkriterien zusammengestellt:

- **Arbeitsverhalten** (Arbeitsplanung, Arbeitsqualität, Arbeitstempo, Augenmaß, Ausdauer, Belastbarkeit, Entschlusskraft, Fleiß, Fachkenntnisse, Fehlerhaftigkeit, Initiative, Lernwillen, Pünktlichkeit, Selbständigkeit, Verantwortungsbereitschaft, Zuverlässigkeit).
- **Verhalten gegenüber Kollegen und Vorgesetzten** (Aggressivität, Aufgeschlossenheit, Empfindlichkeit, Hilfsbereitschaft, Mitteilungsbereitschaft, Toleranz, Zusammenarbeit).
- **Führungsverhalten** (Arbeitsanleitung, Ausgeglichenheit, Delegation, Durchsetzungsvermögen, Kontrolle, Motivationsfähigkeit, Objektivität).
- **Geistige Anlagen** (Auffassungsgabe, Gedächtnis, Kreativität, Logik).
- **Persönliches Auftreten** (Ausdrucksvermögen, Erscheinungsbild, Selbstbewusstsein, Umgangsformen).⁶⁴

Beurteilungskriterien für Leistungsbeurteilungen

Für die Leistungsbeurteilung von Arbeitnehmern werden folgende Merkmale empfohlen:

- Arbeitsmenge,
- Arbeitsgüte,
- Behandlung der Betriebsmittel,
- Stoffnutzung,
- persönliches Verhalten gegenüber anderen,
- Beachten von Vorschriften und Anordnungen,
- interessierte Mitarbeit,

⁶³ Olfert, S. 232f., und Hentze, S. 258ff.

⁶⁴ Olfert, S. 226ff.

- Ordnung und Sauberkeit des Arbeitsplatzes und
- vielseitiger Einsatz.⁶⁵

Beurteilung durch Vorgesetzte im Rahmen eines Mitarbeitergesprächs

Als abschließende Maßnahme der Beurteilung ist ein Gespräch zwischen Mitarbeiter und Vorgesetzten durchzuführen. Das Mitarbeitergespräch dient der Verhaltensbeeinflussung nicht nur in Form der Beurteilungsevaluation und der Erörterung von Konsequenzen der Beurteilungen in Form positiver oder negativer Sanktionen, sondern auch durch die Aufdeckung von Wünschen zur Arbeitssituation und zu Entwicklungszielen des Mitarbeiters. Auch können mit dem Mitarbeiter Lernziele, Wege zu deren Realisation und Ergebnisse bei der Erarbeitung neuer Kenntnisse und Fähigkeiten besprochen werden. Es empfiehlt sich für das Mitarbeitergespräch im Vorfeld einen Gesprächsleitfaden zu entwickeln.⁶⁶

3.5.3 Feststellung des Eignungspotentials bei Bewerbern des externen Arbeitsbeschaffungsmarktes

Bei der Auswahl eines Mitarbeiters kommt es darauf an, innerhalb kurzer Zeit durch Anwendung geeigneter Methoden möglichst zuverlässige Informationen über seine Eignung zu bekommen, um Fehlbesetzungen und damit Frustrationen beim potentiellen Mitarbeiter und Kosten für den Betrieb zu vermeiden.

Die in der Praxis gebräuchlichsten Auswahlmethoden sind:

- Auswertung der Bewerbungsunterlagen (Lebenslauf, Zeugnisse, Referenzen, Lichtbild),
- Arbeitsproben,
- medizinische Untersuchung,
- psychologische Untersuchung,
- Referenzen von Dritten
- Assessment-Center-Verfahren,
- Vorstellungsgespräch.⁶⁷

3.5.3.1 Auswertung der Bewerbungsunterlagen

- **Analyse des Lebenslaufs:** Man unterscheidet zwischen der Zeitfolgeanalyse und der Tätigkeitsanalyse. Bei der Zeitfolgeanalyse wird der Lebenslauf auf Lücken und Arbeitsplatzwechsel untersucht. Sinn ist, Aussagen über Stetigkeit, Zielstrebigkeit und Einordnungsfähigkeit des Bewerbers zu erhalten. Bei der Tätigkeitsanalyse wird v.a. die Frage des positionellen Auf- und Abstiegs, des Berufswechsels und des Wechsels des Arbeitsgebietes untersucht. Sie gibt Aufschluss über die wahrscheinlich fachliche Qualifikation des Bewerbers und erlaubt Rückschlüsse auf bestimmte charakterliche Merkmale.

⁶⁵ Hentze, S. 267f.

⁶⁶ Drumm, S. 524.

⁶⁷ Hentze, S. 272f.

- **Analyse des Anschreibens, Stil und Form der Bewerbung:** In vielen Fällen führt bereits die schlechte äußere Form der Bewerbung zu ihrer Ablehnung. Es ist nur schwer einsichtig, warum Bewerber im Beruf anders handeln sollten, als sie es mit ihrer Bewerbung halten. Abgesehen von derart krassen Fällen, bieten die eingereichten Bewerbungsunterlagen noch eine Vielzahl von Hinweisen auf den Bewerber. Diese ergeben sich aus dem praktizierten Briefstil, der entweder kurz und knapp oder schwülstig sein kann, aus klarer Gedankenführung bzw. sinnvoller Gliederung sowie dem sprachlichen Aufbau.
- **Analyse der Zeugnisse:** Hier ist zwischen Schulzeugnissen und Tätigkeitszeugnissen zu unterscheiden. Schulzeugnisse geben Auskünfte über die Allgemeinbildung, einzelne Kenntnisse und Fähigkeiten. Schulzeugnisse bleiben, v.a. wenn man weiß, wie Schulnoten oft zustande kommen, bei der Personalauswahl höchst problematisch. Tätigkeitszeugnisse bestehen in der Regel aus zwei Teilen. Der erste Teil ist die gesetzlich vorgeschriebene Dienstbescheinigung und hat überwiegend dokumentarischen Wert. Dieser Teil bietet ein Hilfsmittel zur Überprüfung von Angaben, die im Lebenslauf gemacht worden sind. Der zweite Teil bezieht sich auf Führung und Leistung.
- **Aussagewert des Lichtbildes:** Das Lichtbild stellt zwischen Bewerber und Beurteiler eine Art persönliches Verhältnis her und kann daher durchaus Sympathie bzw. Antipathie vermitteln. Falsch wäre es, aufgrund des Lichtbildes auf Intelligenz, Tüchtigkeit usw. eines Bewerbers zu schließen.⁶⁸

3.5.3.2 Arbeitsproben

Arbeitsproben können im Rahmen der Vorstellung bei bestimmten Berufsgruppen angefordert bzw. durchgeführt werden wie z.B. bei Werbefachleuten, Sekretärinnen, Dolmetschern. Sie können in diesen Fällen ein geeignetes Hilfsmittel der Personalauswahl darstellen.⁶⁹

3.5.3.3 Psychologische Tests

Vielfach werden Informationen, die aus der Analyse der Bewerbungsunterlagen und des Vorstellungsgesprächs resultieren, nicht als ausreichend empfunden. Zur Abrundung des Urteils bedient man sich daher in zunehmendem Maße psychologischer Tests, mit deren Hilfe zusätzliche Informationen über den Bewerber gewonnen werden. Folgende Einteilung der Testverfahren ist sehr verbreitet:

- **Intelligenztests:** Sie sollen die Intelligenz bzw. die Intelligenzstruktur erfassen.
- **Leistungstests:** Sie gehen davon aus, dass der Stelleninhaber auch Ansprüchen an Konzentration, Aufmerksamkeit etc. genügen muss.
- **Persönlichkeitstests:** Sie versuchen, die Charakterbilder der Bewerber zu erfassen und vergleichbar zu machen, wobei die Tests auf Interessen, Einstellungen und Wahrnehmungen gerichtet sind.

Zu den einzelnen Testverfahren sei auf *Briggenkamp*⁷⁰ verwiesen.

Intelligenz-, Leistungs- und Persönlichkeitstests finden in zunehmendem Maße Anwendung bei der Bewerberauswahl. Die Anwendung psychologischer Tests steckt noch immer voller Risiken und Probleme. Sie gehört erstens in die Hand eines geübten Fachpsychologen, wodurch oftmals

⁶⁸ Freund, S. 83ff.

⁶⁹ Freund, S. 94.

⁷⁰ Briggenkamp

im Rahmen der Wirtschaftlichkeit gewisse Grenzen gesetzt werden. Zweitens gibt es viele methodische Unsicherheiten, die selbst den Fachmann an den eigenen Methoden zweifeln lassen.⁷¹

3.5.3.4 Referenzen dritter Personen

Referenzen werden in der Regel erst eingeholt, wenn Bewerber in die engere Wahl kommen. Als Referenzgeber kommen nur solche Personen in Betracht, die aufgrund längerer Zusammenarbeit oder besonderer Verbindungen etwas über den Bewerber aussagen können. Referenzen dienen der Überprüfung des Wahrheitsgehaltes von Bewerberangaben und der Absicherung des eigenen Urteils. Von Referenzbefragungen werden insbesondere Informationen über den Charakter des Bewerbers, über sein Sozialverhalten, seine Arbeitsmethodik, seine Initiative etc. erwartet.⁷²

3.5.3.5 Assessment-Center-Verfahren

Assessment-Center haben große Bedeutung erlangt. Sie dienen als komplexe, standardisierte, meist mehrtägige Verfahren zur Ermittlung und Feststellung von Verhaltensleistungen. Beim Assessment-Center werden mehrere Test situativ miteinander verbunden. Bewerber müssen also, in Gruppen von sechs bis acht Personen zusammengefasst, (gemeinsam) verschiedene Fragestellungen beantworten.

Typische Übungen sind:

- In-Basket-Methode (Postkorb), bei dem ein "zufällig" zusammengestellter Inhalt eines Posteingangskorb sortiert und die daraus resultierenden Aktionen in eine Prioritätenrangfolge gebracht werden sollen,
- führerlose Gruppendiskussionen mit oder ohne Rollenvorgabe,
- Simulation von Interviews,
- Fallstudienanalyse,
- Präsentationsverfahren sowie
- schriftliche Übungen.

So lässt sich mit Hilfe eines Postkorbs die Problemanalysefähigkeit des Bewerbers bestimmen. Für das Merkmal "Entschlossenheit" bietet sich dagegen das Managementspiel an. Die gesuchten Fähigkeitsmerkmale des Bewerbers werden jeweils durch mehrere Verfahren erfasst: Diese Redundanz dient dem Ausgleich von Beurteilungsfehlern. Um die Objektivität des Verfahrens sicherzustellen, kommen als mögliche Beurteiler neben den Mitarbeiter der Personalabteilung und externen Beratern oder Psychologen vor allem hierarchisch mindestens zwei Stufen höher stehende Vorgesetzte in Frage, so dass die Objektivität des Verfahrens sichergestellt ist.⁷³

3.5.3.6 Vorstellungsgespräch

Innerhalb der traditionellen Auswahlverfahren nimmt das Interview bzw. das Vorstellungsgespräch zweifellos eine Sonderstellung ein. Es gilt als unverzichtbar und wird von vielen Anwendern auch als besonders treffsicher eingeschätzt. Interviews sind, obwohl es die Bezeichnung nahe legt, keineswegs als "Einwegkommunikation" in dem Sinn zu betrachten, dass nur der Bewerber der Befragte ist, über den sich der potentielle Arbeitgeber eine möglichst genaue Vorstellung von der fachlichen Qualifikation und ggf. auch von seiner sozialen Kompetenz machen will. Ähnlich bedeutsam ist, dass auch der Bewerber sein Bild von der Organisation und von der zur

⁷¹ Freund, S. 92f.

⁷² Freund, S. 94.

⁷³ Scholz, S. 219.

Besetzung anstehenden Stelle vervollständigt, dass er darüber hinaus etwas über seine mittel- oder langfristige Perspektive erfährt u.v.m.

Es werden folgende Arten des Interviews unterschieden:

- frei geführtes Gespräch,
- systematisches bzw. strukturiertes Interview und
- standardisiertes Interview.

Beim **frei geführten Gespräch** sind weder der Gesprächsinhalt noch -ablauf vorgegeben.

Strukturierung meint, dass gewisse Kernfragen vorgegeben sind, die auf jeden Fall gestellt werden (etwa zum beruflichen und persönlichen Bereich), während ansonsten ausreichend Raum für die freie Gestaltung verbleibt. **Standardisierte Interviews** laufen in vorweg genau festgelegter Form ab, und auch die Auswertung erfolgt einheitlich, so dass der Vergleich zwischen mehreren Bewerbern erleichtert wird. Im Hinblick auf die Inhalte des Vorstellungsgesprächs ist seitens des potentiellen Arbeitgebers von einem eingeschränkten Fragerecht auszugehen. Es sind nur solche Fragen zulässig, die in einem direkten Zusammenhang mit dem zu besetzenden Arbeitsplatz stehen und die keine Grundrechte des Bewerbers verletzen.⁷⁴

⁷⁴ Schanz, S. 307.

4 Personalführung und Mitarbeitermotivation

4.1 Begriffsbestimmung von Führung

Rosenstiel bezeichnet Führung als eine zielbezogene Einflussnahme. Die Geführten sollen dazu bewegt werden, bestimmte Ziele, die sich meist aus den Zielen des Unternehmens ableiten, zu erreichen. Konkret kann ein derartiges Ziel beispielsweise in der Erhöhung des Umsatzes, in der Verbesserung des Betriebsklimas oder in der Unterstreichung bestimmter Qualitätsstandards bestehen. Die Wege dieser Einflussnahme sind jedoch höchst unterschiedlich. Gliedert man grob, so ist auf zwei Arten besonders hinzuweisen, die in sich vielfach ausdifferenziert werden können. Es handelt sich einerseits um die Führung durch Strukturen, andererseits um die Führung durch Personen.⁷⁵

4.1.1 Führung durch Strukturen

Das Verhalten vieler Stelleninhaber in Organisationen wird zielbezogen beeinflusst, ohne dass irgendeine Person unmittelbar diesen Einfluss ausübt. Es sind Strukturen, die Aktivitäten steuern und koordinieren. Solche Strukturen können ganz unterschiedliche Qualität haben:

- Organigramme,
- Stellenbeschreibungen,
- Verfahrensvorschriften,
- Anreizsysteme (z.B. Prämien- oder Leistungslohnsystem),
- Personalentwicklungsprogramme oder
- konkrete Gestaltung eines Arbeitsplatzes etc.

Diese Art von Führung zeichnet sich dadurch aus, dass vieles - bis ins Detail hinein - geregelt, festgeschrieben und geordnet ist, und dass weniger Raum für die Kreativität einzelner Mitarbeiter besteht. Die Führung greift nur dann ein, wenn im zentral geordneten und vorgeplanten Ablauf Störungen entstehen.⁷⁶

4.1.2 Führung durch Personen

Auch wenn die Vorschriften noch so eng erscheinen, die Personen (Vorgesetzten) machen es aus, wie die Vorschrift in gelebte Realität umgesetzt wird. Am Führenden wird es meist liegen, ob trotz der bzw. mit den Vorschriften flexibel und kreativ gearbeitet oder "Dienst nach Vorschrift" ausgeübt wird. Das Verhalten des Vorgesetzten, seine Art, Ziele zu verdeutlichen, Aufgaben zu koordinieren, Mitarbeiter durch Gespräche zu motivieren, Ergebnisse zu kontrollieren, wird zum zentralen Bestandteil der Führung, die sich dann als zielbezogene Beeinflussung von Unterstellten durch Vorgesetzte mit Hilfe des „Kommunikationsmittels“ definieren lässt.

Ob der größere Einfluss von den Strukturen oder von den Personen ausgeht, ist von Fall zu Fall unterschiedlich. Entscheidend ist der Führungsstil, d.h. die Art und Weise des Umgangs mit Men-

⁷⁵ Rosenstiel, Lutz von: Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement, 3. überarb. und erw. Aufl., Stuttgart 1995, S. 4.

⁷⁶ Rosenstiel, S. 4.

schen. Meist besteht die Arbeitszeit eines Vorgesetzten zu 80 - 95% aus Kommunikation. Die Kommunikationszeit ist angesichts der vielfältigen Aufgaben des Führenden knapp, die Qualität der Kommunikation oft angesichts fehlender Ausbildung der meisten Fachvorgesetzten auf dem Felde kommunikativer Kompetenz unzureichend. Untersuchungen zeigen, dass die Verhaltensweisen der Vorgesetzten Grund für Enttäuschungen, Frustrationen oder Ärger sind. Führen als Einflussnahme mit Hilfe der Kommunikationsmittel wurde in der Ausbildungszeit nie gelernt. Dies wird im besonderen Maße dann zum Problem, wenn Führung durch Personen im Unternehmen wichtiger wird als Führung durch Strukturen. Dies gilt besonders dann, wenn die Umwelt des Unternehmens - z.B. die Technikentwicklung - so dynamisch ist, dass flexible Antworten des Unternehmens sofort nötig sind und Strukturen viel zu starr wären. Es gilt aber auch dann, wenn selbstbewusste und fachkompetente Spezialisten von einem Vorgesetzten koordiniert werden müssen, der vom konkreten Detail weniger versteht als seine jeweiligen Mitarbeiter.⁷⁷

4.2 Forschungsansätze zur Personalführung

Im folgenden werden einige relevante Führungstheorien dargestellt.

4.2.1 Eigenschaftstheorie

Sie ist eine der ältesten Ansätze im Rahmen der Führungsforschung, die in der angelsächsischen Literatur auch als "great man theory" oder "trait theories" bezeichnet wird. Die Grundannahme besteht darin, dass es bestimmte Eigenschaften der Person sind, die den Führungserfolg bedingen. Mit großem Aufwand ist v.a. in den 50er und 60er Jahren - besonders in den USA - eine Vielzahl von Untersuchungen durchgeführt worden, um solche Führungseigenschaften bzw. Führungsqualitäten zu ermitteln. Tatsächlich fand man bei einer Vielzahl von Persönlichkeitsmerkmalen einen korrelativen Bezug zum Führungserfolg bzw. zum Erreichen einer Führungsposition. Man hat versucht, die wichtigsten Befunde zu gruppieren:

- Befähigung (Intelligenz, Wachsamkeit, verbale Gewandtheit, Originalität, Urteilskraft);
- Leistung (Schulleistung, Wissen, sportliche Leistung);
- Verantwortlichkeit (Zuverlässigkeit, Initiative, Ausdauer, Aggressivität, Selbstvertrauen, Wunsch sich auszuzeichnen);
- Teilnahme (Aktivität, Soziabilität, Kooperationsbereitschaft, Anpassungsfähigkeit, Humor);
- Status (sozioökonomische Position, Popularität).

Es ist darauf hinzuweisen, dass es sich bei diesen Eigenschaftsuntersuchungen um Korrelationsstudien handelt. Korrelationen geben allerdings nichts anderes als einen statistischen Zusammenhang wider, der nichts mit einer Kausalanalyse zu tun haben muss. Hier wird Führungserfolg nicht als Ergebnis eines komplexen Wirkungszusammenhanges gesehen, sondern plausiblen und einleuchtenden Führungseigenschaften zugeschrieben. Darum muss vor einer Generalisierung gewarnt werden, d.h. die Eigenschaften müssen vor dem Hintergrund der Führungssituation (ein bestimmtes Führungsverhalten hat in bestimmten Situationen Erfolg, in anderen Misserfolg zur Konsequenz) und vor dem Hintergrund anderer Persönlichkeitsmerkmale der Person interpretiert werden, mit denen sie in Interaktion stehen. Dem sucht die heute wohl anerkannteste Methode der Führungskräfteauswahl, die Assessment-Center-Technik, gerecht zu werden.⁷⁸

⁷⁷ Rosenstiel, S. 5f.

⁷⁸ Rosenstiel, S. 7ff., und Oechsler, W.: Personal und Arbeit. Einführung in die Personalwirtschaft, 2.

4.2.2 Gruppentheorie

Diese Ansätze der Gruppentheorie gehen von der Gruppe aus, insbesondere den Führer-Geführten-Beziehungen und richten sich damit immerhin auf komplizierte Wirkungszusammenhänge als die Eigenschaftstheorie. Führung beruht dabei auf einem Austauschkonzept, nach dem der Führende und der Geführte bestrebt sind, den aus ihren gegenseitigen Beziehungen resultierenden Nutzen zu maximieren. Der Führungsprozess wird damit auf ein Reiz-Reaktions-Modell reduziert, bei dem es von Seiten der Führenden darauf ankommt, geeignete Anreize zu schaffen, um entsprechende Beiträge der Geführten zu erhalten. Immerhin werden in diesen Ansätzen praktisch relevante Fragen behandelt wie die der Leistungswirksamkeit bestimmter Führungsstile.⁷⁹ Als Führungsstile werden in Abhängigkeit vom Entscheidungsspielraum der Geführten unterschieden: der "autoritäre" und der "kooperative" (partizipative) Stil. Beide sind Extremformen innerhalb eines Kontinuums. So sind beispielsweise Übergänge zwischen ihnen vorgeschlagen worden.

Es handelt sich um eine Typologie, die das Spektrum möglicher Führungsstile beträchtlich und sinnvoll erweitert. Begrifflich wird dabei zwischen:

- autoritärer / autokratischer,
- patriarchalischer,
- beratender,
- kooperativer,
- partizipativer und
- demokratischer

Führung unterschieden.⁸⁰

Aber auch hier kommt es auf die Situation an. Bei bestimmten Aufgabenstellungen, Arbeitsgruppenstrukturen, Persönlichkeitsmerkmalen der Geführten, gesellschaftlichen Normsystemen etc. führt eher der autoritäre, in anderen Bedingungen eher der kooperative Führungsstil zu besseren Leistungen, bzw. erfüllt die Erwartungen der Geführten und löst dort positive Einstellungen im Sinne der Zufriedenheit aus. Es dürfte kaum Führungskräfte geben, die immer - ohne Rücksicht auf die Situation - autoritär oder kooperativ sind. Ähnlich vorschnell wäre es, in Trainingsprogrammen alle Führungskräfte ausschließlich auf den kooperativen Führungsstil "einzuschwören", wie es in vielen Unternehmen geschieht. Es gibt nicht „den besten Führungsstil“. ⁸¹

Im gängigen Erhebungsinstrumentarium wird von zwei unabhängigen bzw. abhängigen Dimensionen des Führungsverhaltens ausgegangen, nämlich der **Leistungsorientierung** einerseits und der **Personenorientierung** andererseits. Das Führungsverhalten wurde besonders intensiv im Rahmen der sogenannten Ohio-Studien analysiert, dessen Forschungsteam seinerzeit die Unterscheidung zwischen "Initiation of Structure" und "Consideration" einführte. Über Befragung in der Regel der Geführten soll dann ermittelt werden, ob ein Führender eher leistungs- oder personenorientierten Dimensionen des Führungsverhaltens zuneigt ist. ⁸² Untersuchungen im deutschsprachigen Raum (*Fittkau-Garthe, 1971*) zeigten, dass neben der Mitarbeiter- und der Aufgaben-

veränd. Aufl., Oldenbourg u.a. 1987, (Oldenbourgs Lehr- und Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften), S. 170f.

⁷⁹ Oechsler, S. 171ff.

⁸⁰ Schanz, S. 581.

⁸¹ Rosenstiel, S. 10.

⁸² Oechsler, S. 172f.

orientierung noch eine dritte Dimension bedeutsam ist, nämlich die **Mitwirkungs-** oder **Partizipationsdimension**. Partizipationsorientierung bedeutet, dass Mitarbeiter in die Entscheidungsprozesse einbezogen werden, die ihren Arbeitsplatz, ihr Aufgabengebiet, aber auch die Rahmenbedingungen bis hin zur Unternehmensstrategie betreffen, wobei das Ausmaß der Partizipation die gegebene Qualifikation der Mitarbeiter berücksichtigen muss. Partizipationsorientierung begünstigt die Identifikation mit dem Unternehmen und seinen Zielen. Es fördert die Qualifikation der Mitarbeiter, erhöht ihre Bereitschaft zum Einsatz, womit insgesamt Partizipationsorientierung beim Führen indirekt der Arbeitszufriedenheit und der Arbeitsleistung zugute kommt. Dies gilt konkret z.B. für Forschungs- oder Qualitätsziele.⁸³

Obwohl eine ganze Reihe von methodischen Einwänden gegen die Grundannahme der beiden Basisdimensionen (Leistungsorientierung und Personenorientierung) des Führungsverhaltens, gegen die Fremdeinschätzung des Führers durch die Geführten usw. gemacht werden, hat dieses Erhebungsinstrumentarium nicht nur eine starke Anwendung bei empirischen Untersuchungen gefunden, sondern auch in der Praxis eine Umsetzung im Rahmen der Führungsschulung. *Blake / Mouton* haben ihre sogenannte Grid-Schulung auf den beiden Dimensionen aufgaben- und personenorientiertes Führungsverhalten aufgebaut, die voneinander unabhängig gesehen werden, und streben im Rahmen ihrer Schulung den "idealen Führer" an, der ein Höchstmaß an Aufgabenorientierung mit einem Höchstmaß an Personenorientierung zu verbinden weiß.⁸⁴

4.2.3 Situationstheorie

Grundannahme der Situationstheoretiker ist, dass sich das Führungsverhalten an unterschiedlichen Situationsbedingungen ausrichten muss, wenn es erfolgreich sein will. Eine Führungskraft muss sich in einer Notsituation, die schnelles Handeln erfordert, anders verhalten, als in einer Situation, bei der ausführlich über die entstandenen Probleme diskutiert werden kann. Situationsansätze gehen übereinstimmend davon aus, dass es ein einziges, in allen Situationen erfolgreiches Führungsverhalten nicht gibt, sondern dass Führung vielmehr ein speziellen Bedingungen unterliegender Prozess ist. Auf dieser Grundlage wird dann eindeutig Front gegen die Erfolgswirksamkeit von Programmen zur Führungsschulung gemacht.

Aufgrund der Ergebnisse empirischer Untersuchungen werden für die Praxis folgende grundsätzliche Gestaltungsregeln vertreten:

- Je nach Führungssituation ist ein unterschiedlicher Führungsstil erforderlich.
- Deshalb sollte man von der Situation ausgehen und den in seinem Führungsstil dazu passenden Führer wählen.⁸⁵

4.2.3.1 Normativer Ansatz von Vroom und Yetton

Eine positive Resonanz fand der "normative" Ansatz von *Vroom* und *Yetton* (1973). Die Autoren gehen von der subjektiven Rationalität des Vorgesetzten aus und sehen in der Art des Entscheidungsverhaltens einen besonders wichtigen Aspekt der Führung. Entschieden werden kann auf unterschiedliche Weise:

- A I: Autoritäre Entscheidung durch den Vorgesetzten ohne Rücksprache mit den Mitarbeitern.
- All: Autoritäre Entscheidung durch den Vorgesetzten nach Einholung von Informationen bei den Mitarbeitern, ohne dass diesen mitgeteilt wird, um welche Entscheidung es geht.

⁸³ Rosenstiel, S. 13.

⁸⁴ Oechsler, S. 173.

⁸⁵ Oechsler, S. 174f., und Freund, S. 106f.

- CI: Consultative Entscheidung nach Beratung durch einzelne Mitarbeiter.
- CII: Consultative Entscheidung nach Beratung des Entscheidungsproblems durch die ganze Gruppe.
- G: Gruppenentscheidung.

Je nach Situation führt nun das eine oder andere Entscheidungsverhalten zu besseren Führungsergebnissen, wobei dieses "besser" an drei hierarchisch geordneten Kriterien festgemacht wird:

- Qualität der Entscheidung,
- Akzeptanz der Entscheidung und
- Ökonomie des Entscheidungsverhaltens.

Andere (durchaus vorstellbare) Kriterien werden nicht berücksichtigt. Der Führende soll erkennen, in welcher Situation welche Art des Entscheidungsverhaltens adäquat ist. Er wird dazu aufgefordert, an sieben situationsdiagnostischen Fragen orientiert einen "Entscheidungsbaum" zu durchlaufen.

Diese situationsdiagnostischen Fragen lauten:

- (A) Gibt es ein Qualitätserfordernis: ist vermutlich eine Lösung rationaler als eine andere?
- (B) Habe ich als Vorgesetzter genügend Information, um eine qualitativ hochwertige Entscheidung zu treffen?
- (C) Ist das Problem strukturiert?
- (D) Ist die Akzeptierung der Entscheidung durch die Mitarbeiter bedeutsam für die effektive Ausführung der Entscheidung und für das, was der Entscheidung folgt?
- (E) Wenn ich als Vorgesetzter die Entscheidung allein treffen würde, würde sie dann von den Mitarbeitern akzeptiert werden?
- (F) Teilen die Mitarbeiter die Organisationsziele, die durch eine Lösung dieses Problems erreicht werden sollen?
- (G) Werden die bevorzugten Lösungen vermutlich zu Konflikten zwischen den Mitarbeitern führen?

Beantwortet man jede dieser Fragen mit ja oder nein, so gelangt man schließlich an den "Spitzen der Äste" des Entscheidungsbaumes zu dem Ratschlag, wie man in dieser Situation entscheiden sollte.⁸⁶

4.2.3.2 Kontingenzmodell von Hersey und Blanchard

Dieses Modell geht von den Ohio-Studien bzw. von dem daraus abgeleiteten Trainingsmodell von *Blake* und *Mouton* (1964) aus. Es werden also die beiden Führungsverhaltensdimensionen Mitarbeiterorientierung und Aufgabenorientierung als unabhängig voneinander vorgestellt, aber situativ relativiert. Zum zentralen und einzigen Situationsparameter wird der "Reifegrad" der Mitarbeiter erklärt. Bei geringer Reife der Geführten schlägt das Modell hohe Aufgabenorientierung und geringe Mitarbeiterorientierung (unterweisen), bei geringer bis mäßiger Reife hohe Mitarbeiter- und Aufgabenorientierung (verkaufen), bei mäßiger bis hoher Reife starke Mitarbeiter- und ge-

⁸⁶ Rosenstiel, S. 18ff.

ringe Aufgabenorientierung (partizipieren) und bei sehr hoher Reife schließlich geringe Mitarbeiter- und geringe Aufgabenorientierung (delegieren) vor.⁸⁷

Auf eine Darstellung des **Kontingenzmodells** von *Fiedler* - ein weiterer Vertreter der Führungsforschung, der sich ebenso der Situationstheorie zuordnen lässt - muss aufgrund der Komplexität im Rahmen des Manuskripts verzichtet werden.⁸⁸

4.3 Führungsmodelle

Das bekannteste deutsche Führungsmodell ist das **Harzburger Modell**, das im folgenden vorgestellt wird. Daneben hat in Deutschland auch das **DIB-Modell** einen gewissen Bekanntheitsgrad erreicht. Ein weiteres Führungsmodell ist das **SIB-Modell**, das eine Synthese zwischen dem Harzburger Modell und dem Management by Objectives versucht. Weder auf das DIB-Modell, noch auf das SIB-Modell kann im Rahmen dieses Manuskriptes eingegangen werden.⁸⁹

In der Praxis finden überwiegend Führungsmodelle Anwendung, in die kaum Ergebnisse der theoretischen Ansätze eingeflossen sind, sondern die überwiegend von Praktikern aus deren Erfahrungsschatz für die Praxis entwickelt wurden. Es handelt sich dabei um Systeme aufeinander abgestimmter Führungsstile, Führungstechniken und Führungsmittel.⁹⁰

4.3.1 Harzburger Modell

Das Harzburger Modell beinhaltet wichtige Elemente des **Management by Delegation** und des **Management by Exception**. Häufig wird es als Variante des Management by Delegation bezeichnet. Die Konzeption des Harzburger Modells beruht *Bisani* zufolge auf nachstehenden Leitsätzen:

- Betriebliche Entscheidungen sollen auf der Ebene getroffen werden, wo sie der Sache nach hingehören.
- Betriebliche Entscheidungen sollen nicht von einzelnen Personen auf der mittleren oder oberen Hierarchie-Ebene gefällt werden, sondern von vielen Mitarbeitern.
- Anstelle von Einzelaufträgen sollen festumrissene Aufgabenbereiche treten, innerhalb derer die Mitarbeiter selbständig entscheiden können.
- Anstelle der Konzentration der Verantwortung in der Führungsspitze soll ein Teil davon auf die Stellen delegiert werden, die sich mit den Problemen befassen.
- Die Aufgabenverteilung soll nicht mehr von oben nach unten erfolgen, sondern von unten nach oben, indem sachlich nicht treffbare Entscheidungen nach oben gegeben werden.

Das Harzburger Modell setzt eine klare, hierarchisch gegliederte Führungsstruktur voraus. Die Vorgesetzten müssen zur Delegation, die Mitarbeiter zur Übernahme von Verantwortung bereit sein. Die Verantwortung wird zwischen dem Vorgesetzten und dem Mitarbeiter aufgeteilt. Entsprechend sind zu unterscheiden:

- Die **Führungsverantwortung**, die beim Vorgesetzten liegt, dessen Führungsinstrumente die Dienstaufsicht und Erfolgskontrolle sind.

⁸⁷ Rosenstiel, S. 17ff.

⁸⁸ Wer sich damit intensiver beschäftigen möchte, findet eine gute Darstellung bei Schanz, S. 581f.

⁸⁹ Nachzulesen bei Olfert, S. 212f.

⁹⁰ Oechsler, S. 178f., und Olfert, S. 208.

- Die **Handlungsverantwortung**, welche den Mitarbeitern übertragen wird.

Die Mitarbeiter haben die Pflicht zur Rückmeldung, insbesondere bei Abweichungen.

Nach *Ferguson* beruht das Harzburger Modell auf:

- Der **Stellenbeschreibung**, die eine formularisierte Darstellung aller wesentlichen Merkmale einer Stelle ist.
- Der **Führungsanweisung**, welche die Durchführungsprinzipien festlegt, die von den Vorgesetzten und Mitarbeitern einzuhalten sind. Sie umfasst vor allem Kriterien des Führungserfolges, Grundsätze für die Delegation (Festlegung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung; Trennung Führungsverantwortung - Handlungsverantwortung; Eingriff in den Delegationsbereich nur im Ausnahmefall), Regelungen und Pflichten des Vorgesetzten (beispielsweise Förderung der Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter; Schaffung adäquater Leistungsbedingungen; sachliches Lob und Kritik), Regelung der Pflichten der Mitarbeiter (beispielsweise Selbstständigkeit des Handelns im Normalfall; Beratung des Vorgesetzten in außergewöhnlichen Fällen), Grundsätze für die Information in vertikaler und horizontaler Richtung, Grundsätze zur Kontrolle (Art, Ausmaß, Durchführung), Grundsätze zur Gruppenarbeit und Regelung der Stellenvertretung (Informationsrechte und -pflichten; Kompetenzabgrenzung; Verantwortungsabgrenzung).⁹¹

4.4 Führungsinstrumente

Führungsinstrumente sind alle diejenigen Mittel und Verfahren, die zur Beeinflussung des Mitarbeiterverhaltens eingesetzt werden können. Als **Führungstechnik** werden in der Literatur Regeln und Formen des Einsatzes von Führungsinstrumenten bezeichnet. Allerdings ist die Trennung von Technik und Instrument nicht eindeutig, obwohl sie definitorisch sauber vollzogen werden könnte. Dies liegt daran, dass bei einigen Instrumenten der Führung unterschiedliche Führungstechniken wählbar sind, bei anderen dagegen nicht. Wenn wie bei Management-by-Techniken das Instrument selbst die Art des Einsatzes weitgehend vorgibt, gibt es keine Führungstechnik mehr. Die Art und die Regeln des Einsatzes von Führungsinstrumenten hängen im übrigen von der Führungskonzeption oder von Führungsgrundsätzen ab. Nicht das Instrument selbst, sondern seine Einbindung in die Konzeption bestimmt seine Wirkung. Deswegen wird hier auf eine Trennung von Instrumenten und Techniken verzichtet. In der Literatur wird seit langem eine große Vielfalt von Führungsinstrumenten dokumentiert. Betrachtet man den Wirkungsmechanismus der Führungsinstrumente, so lassen sich zwei Gruppen herausheben:

- **Organisatorische Führungsinstrumente** greifen in die Führungssituation ein und versuchen durch Gestaltung von Aufgaben, Entscheidungs-, Kontroll- und Informationsprozessen günstige Bedingungen für ein erwünschtes Verhalten zu schaffen.
- **Personale Führungsinstrumente** sollen direkte Wirkungen auf das Mitarbeiterverhalten ausüben. Sie harmonisieren gut mit der personenorientierten Dimension der Führung. Bei Einsatz personaler Führungsinstrumente ist die Wahrscheinlichkeit für einen erwünschten Wirkungserfolg höher als bei organisatorischen Führungsinstrumenten.⁹²

⁹¹ Olfert, S. 209ff.

⁹² Drumm, S. 520ff.

4.4.1 Organisatorische Führungsinstrumente

Als organisatorische Führungsinstrumente können insbesondere:

- Stellenbeschreibung,
- Management-by-Techniken (Management by Exception, Management by Delegation, Management by Objectives und Management by Systems) sowie
- Formen der Kommunikation

eingesetzt werden.⁹³

4.4.1.1 Stellenbeschreibung

Die Stellenbeschreibung hält schriftlich fest, welche Aufgaben in einer Stelle zu lösen sind, welche Ermessensspielräume für den Stelleninhaber bei der Aufgabenerfüllung bestehen und inwieweit Vorgesetzte in den Prozeß der Aufgabendefinition und -erfüllung eingreifen dürfen. Sie beschreibt ferner grob die Beziehungen zu anderen Stellen. Durch die Beschreibung wird zumindest das Arbeitsverhalten etwas normiert. Die Gefahren der Erstarrung und des Veraltens von Stellenbeschreibungen mindern den Wert dieses Instruments allerdings.⁹⁴

4.4.1.2 Management-by-Techniken

In den vergangenen Jahren ist eine Vielzahl von Führungstechniken entwickelt worden, von denen nachfolgen behandelt werden Management by Exception, Management by Delegation, Management by Objectives und Management by System:

- **Management by Exception** ist eine Führungstechnik, bei welcher die Mitarbeiter innerhalb eines vorgegebenen Rahmens selbständig entscheiden dürfen. Der Rahmen kann sich beziehen auf die Wichtigkeit eines Vorganges, die Unvorhersehbarkeit eines Vorganges oder auf eine bestimmte Norm. Liegt eine besondere Wichtigkeit in einem Vorgang und / oder weicht ein Vorgang von der gesetzten Norm ab, muß der Mitarbeiter den Vorgang seinem Vorgesetzten zur Entscheidung vorlegen, der in diesem Ausnahmefall in den Entscheidungsprozeß eingreift. Durch das Management by Exception wird angestrebt, den Vorgesetzten von Routinearbeiten zu entlasten. Es soll außerdem der Systematisierung der Informationsflüsse und der Regelung der Zuständigkeiten im Unternehmen dienen.
- **Management by Delegation** ist eine Führungstechnik, bei welcher Kompetenzen und Handlungsverantwortungen so weit wie möglich auf die Mitarbeiter übertragen werden, die Entscheidungen treffen und realisieren. Die Delegation kann sich grundsätzlich auf alle Aufgabenstellungen im Unternehmen beziehen. Indessen muß darauf verzichtet werden, typische Führungsfunktionen der Unternehmensleitung sowie Aufgabenstellungen mit weitreichenden Konsequenzen zu delegieren. Mit dem Management by Delegation soll der Vorgesetzte entlastet und die Mitarbeiter in ihrer Eigeninitiative, Leistungsmotivation und Verantwortungsbereitschaft gefördert werden. Außerdem sollen sie damit vertraut gemacht werden, wie Entscheidungen eigenverantwortlich zu treffen sind.
- **Management by Objectives** ist eine Führungstechnik, bei welcher die Personalführung auf der Grundlage von Zielen erfolgt. Dabei können die Ziele grundsätzlich auf unterschiedliche Weise festgelegt werden. Der Vorgesetzte gibt die Ziele vor, die Mitarbeiter haben die Möglichkeit der Stellungnahme. Die Mitarbeiter entwerfen die Ziele, im gemeinsamen Gespräch

⁹³ Drumm, S. 521.

⁹⁴ Drumm, S. 521f.

mit dem Vorgesetzten werden sie festgesetzt. Der Vorgesetzte und die Mitarbeiter formulieren unabhängig voneinander die Ziele und stimmen sie anschließend ab. Nach überwiegender Auffassung basiert das Management by Objectives auf der Vereinbarung der Ziele zwischen dem Vorgesetzten und den Mitarbeitern, nicht auf Vorgabe der Ziele durch den Vorgesetzten.

- **Management by Systems** ist eine Führungstechnik, bei welcher die Personalführung durch Systemsteuerung erfolgt. Nach *Marr / Stitzel* werden alle betrieblichen Abläufe im Sinne von Regelkreisen der Zielsetzung, Realisation, Kontrolle und Rückmeldung gesteuert, die sich sowohl auf die Gesamtorganisation als auch auf die individuellen Aufgabenerfüllungen der Vorgesetzten und Mitarbeiter beziehen. Dabei gehen das Management by Objectives und das Management by Delegation in das Management by Systems ein.⁹⁵

4.4.1.3 Kommunikation von Informationen

Die Kommunikation von Informationen kann als Führungsinstrument genutzt werden, indem das gesamte Personal der Unternehmung durch geeignete Medien wie z.B. Hauszeitschriften über Ereignisse in der Unternehmung oder indem der einzelne Mitarbeiter gezielt z.B. vom Vorgesetzten informiert wird. Die Verhaltenswirkungen der breit gestreuten Information sind unspezifisch und beeinflussen allenfalls über das Organisationsklima sehr indirekt den Mitarbeiter in seinem Verhalten. Direkter ist der Einfluss gezielter Information des Mitarbeiters durch seinen Vorgesetzten. Informationsbereitstellung in jeder gewünschten Form schafft Vertrauen, Informationsverweigerung trägt zum Aufbau von Misstrauen bei. Die Information der Mitarbeiter kann zur Führungsunterstützung genutzt werden. Sie kann zum Teil eines nach innen gerichteten Informationskonzepts werden, das von einigen Autoren als Personalmarketing verstanden wird.⁹⁶

4.4.2 Personale Führungsinstrumente

Zu den personalen Führungsinstrumenten gehören

- Mitarbeiterbeurteilung und Mitarbeitergespräch (Siehe 3.5.2.) und
- Anreizsysteme

4.4.2.1 Anreizsysteme

Von einem Anreizsystem ist zu sprechen, wenn mehrere Anreize mit der Funktion von Belohnungen angeboten und so aufeinander abgestimmt werden, daß sie im Wirkungsverbund erwünschte Verhaltensweisen auslösen und unerwünschte Verhaltensweisen unterdrücken oder zurückdrängen. Alle Anreizsysteme mit positiver und negativen Sanktionen knüpfen unmittelbar an Bedürfnisse des Personals, mindestens aber an Annahmen über diese Bedürfnisse an. Man kann unter den positiven materielle und nichtmaterielle Anreize unterscheiden.

- Beispiele für **materielle Anreize** sind Variationen von Lohnstruktur und -höhe, die Gewährung geldwerter Privilegien, die Gewährung von zusätzlichen Varianten des Soziallohns sowie Erfolgs- und Vermögensbeteiligung. Zu den materiellen Anreizen können außerdem die Gestaltung der Arbeitsbedingungen und -inhalte sowie bei Auswirkungen auf die Vergütung eine Versetzungs-, Beförderungs- oder Bildungspolitik gehören.
- **Nichtmaterielle Anreize** existieren insbesondere in der Form sozialer Anreize. Beispiele für solche Anreize sind Anerkennung oder Tadel, Begrenzung oder Erweiterung von Machtpoten-

⁹⁵ Olfert, S. 198ff.

⁹⁶ Drumm, S. 523.

tialen, vergütungsneutrale Beförderung oder Versetzung, die Gewährung von Bildungs- und Personalentwicklungsmaßnahmen, besondere soziale Kontakte zu Vorgesetzten und Mitarbeitern sowie die Vergabe von vergütungsneutralen Privilegien. Zu den nichtmateriellen Anreizen kann auch der Aufbau eines betrieblichen Vorschlagwesens gerechnet werden, das allerdings bei Vergabe von Erfolgshonoraren eine monetäre Komponente erhält.⁹⁷

4.5 Mitarbeitermotivation

4.5.1 Begriffsbestimmung

Die Frage nach der Motivation ist die Frage nach dem „Warum“ des menschlichen Verhaltens und Erlebens. Motivation ist ein doppelgesichtiger Begriff:

- Er dient zur Erklärung von Verhalten. Das Verhalten anderer Menschen kann man beobachten, ihre Motive kann man unmittelbar nicht sehen. Man erklärt jedoch das beobachtbare Verhalten, indem man bestimmte Motive dafür angibt. Auch eigenes Verhalten sucht man gelegentlich dadurch zu erklären, dass man unbewusste Motive als Grund anführt, die - da unbewusst - nicht unmittelbar beobachtet werden können.
- Er dient auch als Begriff für direkt Erlebtes. Eigenen Hunger kann man selbst unmittelbar erleben und benennen. Bezeichnet man das Erlebte allerdings, so abstrahiert man meist gleichzeitig. Hunger gibt es in nahezu unendlich vielen Formen: je nach Person und Situation verschieden. Dennoch wird man meist ein gleiches Wort - Hunger - dafür verwenden. Das sprachlich gefasste Motiv ist somit eine Abstraktion aus dem jeweils konkreten und individuellen Erlebens- und Verhaltenskontinuum.⁹⁸

Für motiviertes Verhalten stellt sich für *Rosenstiel* häufig folgender Ablauf heraus:

- (1) Erfahrung eines Mangels.
- (2) Erwartung, dass durch ein spezifisches Verhalten der Mangel beseitigt wird.
- (3) Verhalten, von dem angenommen wird, dass es im Sinne der Erwartung zur Befriedigung führt.
- (4) Endhandlung.
- (5) Zustand der Befriedigung oder der Sättigung.⁹⁹

Zwei Punkte verdienen hier nun Erwähnung: Zum einen ist die Erwartung wichtig. Wer eine falsche Erwartung hat, kann, selbst wenn alles erwartungsgemäß abläuft, enttäuscht werden. Wer z.B. erwartet, dass Himbeersaft den Durst löscht, und den Saft dann trinkt, wird nur noch stärkeren Durst bekommen, also unbefriedigt bleiben. Die Erwartung ist zudem nicht immer so geartet, dass man glaubt, das Ziel entweder gar nicht oder sicher zu erreichen. Es gibt alle denkbaren Stufen subjektiver Wahrscheinlichkeit, zum Ziel zu gelangen. Manche Menschen bevorzugen es, der Erwartung ein zielgerichtetes Verhalten folgen zu lassen, wenn die subjektive Wahrscheinlichkeit hoch ist, sie also praktisch sicher sind, das Ziel zu erreichen. Andere werden gerade durch eine geringe subjektive Wahrscheinlichkeit, ein hohes Risiko also, zum nachfolgenden Handeln ange-regt. Zum zweiten ist zu beachten, dass nach der Befriedigung meist der Mangelzustand erneut eintritt, v.a. bei körpernahen Motiven, wie Bedürfnis nach Hunger oder Durst. Motive schwanken zwischen Mangelzustand und Sättigung periodisch hin und her. Sie werden dabei in der Regel nur dann bewußt und für uns bemerkbar, wenn der Mangelzustand eine bestimmte Intensität

⁹⁷ Drumm, S. 526ff.

⁹⁸ Rosenstiel, S. 162.

⁹⁹ Rosenstiel, S. 163.

erreicht hat. In der zeitlich vorausgehenden Phase, in der das Bedürfnis nicht bewusst ist, könnte man von einem latenten Motiv sprechen. Das bewusste Motiv ist aktiviert und wird sich bei phänomenaler Analyse als Bestandteil der Motivation des nachfolgenden Verhaltens erweisen.¹⁰⁰

Motiviertes Handeln ist dadurch gekennzeichnet, dass es zu einem "natürlichen Abschluss" drängt. Dieser natürliche Abschluss wird in den Verhaltenswissenschaften häufig als "Endhandlung" oder als "konsumatorischer Akt" bezeichnet. Das Verhalten auf dem Wege zum Ziel, zur Endhandlung, wird als "Appetenz" gekennzeichnet.¹⁰¹ Welche Endhandlungen es sind, nach denen der Mensch strebt, ob sie angeboren oder erlernt wurden, danach fragen die Inhaltstheorien der Motivation (vgl. Kapitel 6.4.2.). Sie vernachlässigen meist die Frage, auf welchem Wege das Individuum sich darum bemüht. Damit setzen sich die Prozesstheorien auseinander, die danach fragen, was sich in der Person abspielt, die ein bestimmtes Ziel erreichen möchte, wobei nicht weiter interessiert, welches Ziel es denn nun ist, das angestrebt wird (vgl. Kapitel 6.4.3.).

Zusammenfassend läßt sich sagen: Ausgangspunkt motivierten Handelns sind Motive, die relativ überdauernd hinter bestimmten Handlungen stehen. Während die Handlung beobachtbar ist, kann auf die dahinter stehende Bereitschaft (Motiv), diese Handlung auszuführen, nur geschlossen werden. Damit eine zunächst latente Handlungsbereitschaft aktiviert wird, muss zum Motiv (latente Handlungsbereitschaft) ein Anreiz treten, der handlungsauslösend wirkt. Arbeitende Menschen dürften eine Vielzahl von Motiven in sich tragen, von denen allerdings nur ein Teil durch Anreize aktiviert wird. Sämtliche durch Anreize aktivierten Motive ergeben die aktuelle Motivation. Das Bündel der durch Anreize in Arbeitssituationen aktivierten Motive ergibt die Arbeitsmotivation, die bestimmend wird für Handlungen in diesem Kontext.¹⁰²

Durch die Personalpolitik wird eine Leitlinie dafür vorgegeben, durch welche Anreize (personalpolitische Maßnahmen) Motive in Arbeitssituationen aktiviert, also Arbeitsmotivation erzeugt wird. Hierbei wird auch einsichtig, dass nicht nur Motive und Anreize aus der Arbeitssituation relevant sind, sondern dass Arbeitsmotivation auch durch Motive und Anreize aus anderen Bereichen der Lebenswelt erzeugt werden kann. Finanzielle Anreize sind ein Beispiel für die Erzeugung von Arbeitsmotivation für Motive aus dem Konsumbereich.¹⁰³

4.5.2 Inhaltstheorien der Motivation

Im folgenden werden zwei Motivationstheorien vorgestellt - die **Bedürfnishierarchie von Abraham H. Maslow** und die **Zwei-Faktoren-Theorie von Frederick Herzberg**.

4.5.2.1 Die Bedürfnishierarchie von Abraham H. Maslow

Eine der bekanntesten und breit rezipierten Motivationstheorien wurde 1954 von *Maslow* aufgestellt. *Maslow* entwickelt eine Hierarchie von fünf Bedürfniskategorien, die er zur Grundlage seiner Motivationstheorie macht:

- (1) An der Basis der Bedürfnishierarchie stehen **physiologische Bedürfnisse** (physiological needs) wie Hunger oder Schlafbedürfnis, die aus dem Bestreben nach Sicherung der physischen Existenz entstehen.
- (2) Ihnen übergeordnet sind **Sicherheitsbedürfnisse** (safety needs) als Kategorie aller Antriebe zum Schutz des Individuums vor Gefahren seiner Umwelt; zu ihnen gehören z.B. der Wunsch nach Ordnung, oder Risikobegrenzung.

¹⁰⁰ Rosenstiel, S. 163f.

¹⁰¹ Rosenstiel, S. 165.

¹⁰² Oechsler, S. 23.

¹⁰³ Oechsler, S. 23.

- (3) **Soziale Zugehörigkeitsbedürfnisse** (belongingness and love needs) äußern sich in der nächsthöheren Bedürfniskategorie im Wunsch nach sozialen Kontakten und nach Zusammenleben in Gruppen wie z.B. der Familie.
- (4) Die nächste Bedürfniskategorie der **Anerkennung** (esteem needs) wird von *Maslow* später differenziert in das Bedürfnis nach Selbstachtung und dasjenige nach Anerkennung durch Dritte.
- (5) An der Spitze der Hierarchie steht das Bedürfnis nach **Selbstverwirklichung** (self-actualization) als Wunsch nach bestmöglicher Entfaltung aller individueller Anlagen.

Die Motivationstheorie selbst behauptet ein in der Bedürfnishierarchie aufsteigendes Streben nach Bedürfnisbefriedigung. Das Gewicht einzelner Bedürfnisse verschiebt sich von unteren zu oberen Kategorien, sofern höhere Bedürfnisse vom Individuum erkannt werden und Möglichkeiten zu ihrer Befriedigung bestehen. Die Motivation ist dann Ausdruck der Stärke, mit der die Befriedigung eines gerade empfundenen Bedürfnisses angestrebt wird. Motivation zum Handeln hängt ferner davon ab, inwieweit dieses Handeln zur Bedürfnisbefriedigung führt - ein durchaus prozessuales Theorieelement. Allerdings müssen die Bedürfnisse einer Kategorie weitestgehend erfüllt sein, bevor diejenigen der nächsthöheren Kategorie als existent empfunden werden. Einmal befriedigte Bedürfnisse lösen somit keine Motivation zum Handeln mehr aus.¹⁰⁴

4.5.2.2 Die Zwei-Faktoren-Theorie von Frederick Herzberg

Bei der Bedürfnishierarchie von *Maslow* wirken alle Motive in die gleiche Richtung: ein Bedürfnis entsteht, danach versucht das Individuum dieses zu befriedigen, um im Anschluss daran neue Bedürfnisse zu entdecken. *Herzberg* dagegen geht in seinem Ansatz zur Arbeitszufriedenheit und Arbeitsmotivation von der Existenz zweier unterschiedlicher Gruppen von Faktoren aus: die **Satisfaktoren** (Motivatoren) eignen sich dazu, die Zufriedenheit zu erhöhen. Dagegen können **Dissatisfaktoren** (Hygienefaktoren) allenfalls Unzufriedenheit abbauen, nicht jedoch Zufriedenheit erzeugen; aus diesem Grund lassen sich Hygienefaktoren nur begrenzt als Anreiz zur Leistungssteigerung verwenden.

Satisfaktoren (Motivatoren):

- Leistung,
- Anerkennung der Leistung durch andere,
- Arbeit selbst,
- Verantwortung,
- Aufstieg,
- Möglichkeit zur Selbstverwirklichung.

Dissatisfaktoren (Hygienefaktoren)

- Überwachung,
- Unternehmenspolitik und -verwaltung,
- Arbeitsbedingungen,
- Beziehungen zu Vorgesetzten,
- Beziehungen zu Untergebenen,
- Beziehungen zu Gleichgestellten,
- Status,
- Arbeitsplatzsicherheit,
- Gehalt,
- Familiäre Implikationen.

¹⁰⁴ Drumm, S. 446ff.

Die Gültigkeit der These von *Herzberg* unterstellt, eignen sich **Hygienefaktoren** ausschließlich zur Schaffung von notwendigen Rahmenbedingungen für die Leistungserbringung. So sind gute Beziehungen zwischen Vorgesetzten und Untergebenen zwar eine Grundbedingung für Leistungserbringung, ab einer gewissen Grenze lässt sich aber auch durch eine Verbesserung dieser Beziehungen kein weiterer Leistungsanreiz schaffen. Im Gegensatz dazu sind nach *Herzberg* die **Motivatoren** unbegrenzt in der Lage, Zufriedenheit zu erhöhen und damit ohne Grenzwerte als Führungsgrundlage verwertbar.

Die Aussagen von *Herzberg* wurden empirisch mit einer Vielzahl von unterschiedlichen Versuchen überprüft. Die bekannteste ist die sogenannte **Pittsburg-Studie**. Ende der 50er Jahre ließen sich *Herzberg* und sein Team Arbeitsergebnisse von Pittsburger Ingenieuren und Buchhaltern schildern, die als möglichst angenehm oder aber als möglichst unangenehm empfunden wurden. Die resultierenden rund 5000 Arbeitsepisoden wurden sortiert und auslösenden Faktoren zugeordnet. Faktoren wie Leistung oder Anerkennung tauchten überwiegend im Zusammenhang mit positiven Erlebnissen auf, während Faktoren wie Unternehmenspolitik oder Überwachung fast nur mit negativen Erlebnissen verknüpft waren.¹⁰⁵

4.5.3 Die Prozesstheorien der Motivation

Innerhalb der Prozesstheorien der Motivation existieren u.a. behavioristische **Reiz-Reaktions-Theorien**, **Gleichgewichtstheorien**, die **Motivationstheorie von Viktor H. Vroom**, die **Motivationstheorie von Lyman W. Porter und Edward E. Lawler** und das erweiterte **Motivationsmodell von Heinz Heckhausen**. Auch hier kann nur ein Ausschnitt dargestellt werden.

4.5.3.1 Gleichgewichtstheorien

Gleichgewichtstheorien sind von verschiedenen Autoren formuliert worden, so insbesondere von *Thibaut* und *Kelley* (1959), *Homans* (1961) und *Adams* (1963; 1965). Sie liefern formale Erklärungsversuche für Motivation und behaupten, dass jedes Individuum seine Leistungen und erhaltenen Belohnungen mit denjenigen anderer vergleicht. Fällt der Vergleich ungünstig aus, so entsteht ein als Motivation interpretierbares Spannungsgefühl. Die Motivation als Antrieb für ein Handeln zum Abbau des Ungleichgewichts fällt oder steigt dann mit der Höhe des Vergleichserlebnisses, also des Ungleichgewichts. Es liegt auf der Hand, dass die Wahrnehmungsfähigkeit des Individuums bei diesem Wirkungszusammenhang die Motivationsstärke beeinflusst. Das Individuum hat mehrere Möglichkeiten zur Reduktion des Ungleichgewichts: Es reduziert oder steigert seine Anstrengungen, es fordert höheren Lohn oder andere Vorteile, es wechselt die Tätigkeit oder die Unternehmung oder seine Referenzperson. Die einfachste dieser Möglichkeiten wird dann gewählt. Insbesondere *Adams* hat seine Theorieversion unter Laborbedingungen erfolgreich getestet.

Gleichgewichtstheorien betonen die Bedeutung der Entlohnung. Ihr Mangel liegt in der Offenheit der Probleme, wie Referenzpersonen gewählt werden, wie verschiedene Leistungen und Gegenleistungen bewertet werden und welche Verhaltensreaktionen ein subjektiv wahrgenommenes Ungleichgewicht auslöst. Eingriffsmöglichkeiten der Vorgesetzten zur Steuerung der Motivation der Mitarbeiter werden nicht aufgezeigt.¹⁰⁶

¹⁰⁵ Scholz, S. 883f.

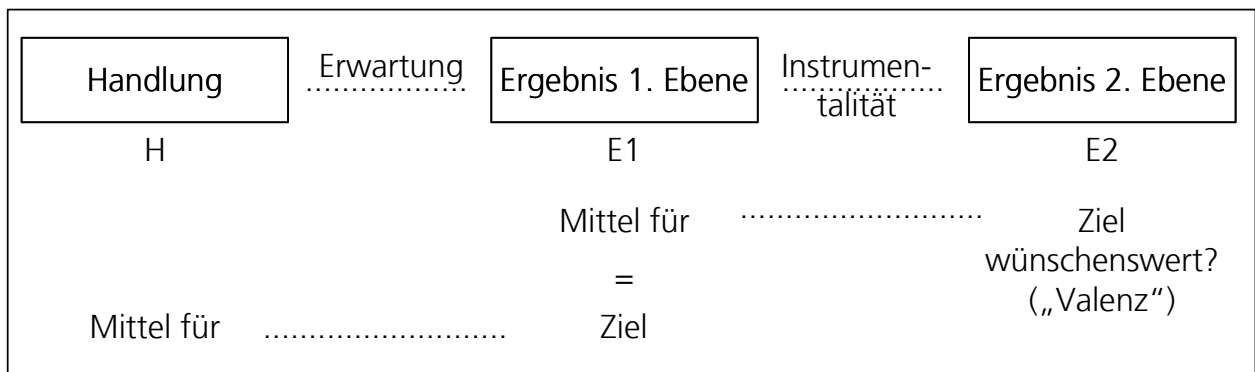
¹⁰⁶ Drumm, S. 456.

4.5.3.2 Die Motivationstheorie von Viktor H. Vroom

Die Wurzeln des Ansatzes von *Vroom* finden sich in seiner 1960 publizierten Dissertation "Some personality determinants of the effects of participation". Ziel dieser Arbeit war die Bestimmung von möglichen Erklärungsmustern dafür, warum Arbeitnehmer in bestimmten Situationen eine positive (aktive) Haltung gegenüber ihrem Beruf einnehmen, in anderen Situationen dagegen eine negative (passive) bevorzugen. Diese Überlegung führte zu der inzwischen klassischen Annahme, dass Leistung letztlich nur durch Verknüpfung von Fähigkeiten und Motivation zustande kommt.

Basierend auf empirischen Untersuchungen kam *Vroom* zu dem Ergebnis, dass sich die **Anstrengungsbereitschaft** zusammensetzt aus der Wertigkeit des Ziels und seiner Realisierbarkeit: Eine Person strebt das Endziel (E2) an und macht sich zunächst ein Urteil darüber, wie wünschenswert dieses Ziel ist ("**Valenz**"). Danach wird geprüft, inwieweit das zur Verfügung stehende Mittel (hier Ergebnis erster Ebene = E1) in der Lage ist, den Zustand E2 herbeizuführen: Hierbei geht es um eine Abschätzung der **Instrumentalität** von E1 für E2. Zu prüfen bleibt, ob und inwieweit durch die Person die zur Verfügung stehende Handlung (H) tatsächlich das Ergebnis E2 herbeiführen kann. Die Person bildet sich dazu ein Urteil über eine Wahrscheinlichkeit dafür, daß die Handlung H zum Ergebnis E1 führt. Dieses Urteil führt zur Anstrengungsbereitschaft.

Logisches Modell:



Valenzmodell:

$$\text{Valenz (E1)} = \text{Instrumentalität (E1 --> E2)} * \text{Valenz (E2)}$$

Kraftmodell:

$$\text{Anstrengung (H)} = \text{Erwartung (H --> E1)} * \text{Valenz (E1)}$$

Gesamtmodell:

$$\text{Anstrengung (H)} = \text{Erwartung (H --> E1)} * \text{Instrumentalität (E1 --> E2)} * \text{Valenz (E2)}$$

Das Modell ist retrograd zu lesen, also ausgehend vom letztlich angestrebten Endziel:

- Dazu definiert *Vroom* zunächst sein **Valenzmodell**. Danach ergibt sich der Wert des Ergebnisses der ersten Ebene aus der Valenz des Ergebnisses der zweiten Ebene multipliziert mit der Instrumentalität von E1 für E2. Letztere ist (wie ein Korrelationskoeffizient) definiert in der Bandbreite zwischen -1 und +1.
- An diesem Valenzmodell setzt das **Kraftmodell** an. Es beschreibt die Anstrengung, die ein Individuum in die Handlung H investiert, als eine Verknüpfung des Wertes des Ergebnisses der ersten Ebene (also hier von E1) multipliziert mit der Erwartung (definiert in der Bandbreite zwischen 0 und 1), so dass H tatsächlich zum Ergebnis E1 führt.

- Ersetzt man die Valenz E1 im Kraftmodell durch das Valenzmodell, so erhält man das **Gesamtmodell**. Dieses erklärt dann die Anstrengung als Verknüpfung aus Erwartung, Instrumentalität und Valenz.¹⁰⁷

4.5.4 Nutzen der Motivationstheorien

Wissenschaftler suchen nach allgemeinen Erklärungen für menschliches Verhalten. So sind auf dem speziellen Feld der Personalwirtschaft Erklärungsmodelle für das Verhalten von Mitarbeitern in Unternehmungen selbst zu entwickeln oder von anderen Wissenschaftsdisziplinen abzuleiten. Keine der Inhaltstheorien wird dem Anspruch allein gerecht, weil jede nur Teilaspekte der Motivation unvollkommen oder teilweise sogar methodisch bedenklich erklärt. Auch die Prozesstheorien genügen diesem Anspruch nur eingeschränkt, weil ihre Variablen nicht oder zu wenig spezifiziert werden. Alle Theorien zusammen ergänzen sich jedoch in der Weise, dass man einzelne Elemente von Inhaltstheorien widerspruchsfrei in Prozesstheorien integrieren kann. Motivationsprozesse hängen ganz offensichtlich von der Situation ab, bauen auf Erwartungen auf und werden durch Lernprozesse beeinflusst. Zu den situativen Einflüssen gehören Art der Aufgaben und Anforderungen, die Eignung, die Klarheit der Ziele und die Beeinflussbarkeit von Handlungsergebnissen. Ferner sind die Erwartungen offensichtlich auf inhaltlich zu bestimmende Bedürfnisse und die Möglichkeiten zu ihrer Befriedigung gerichtet.

Praktiker erwarten von Motivationstheorien instrumentelle Hilfen bei der Führung der Mitarbeiter. Die Mitarbeiter selbst können von Theorien Erklärungen für das Führungsverhalten ihrer Vorgesetzten erwarten. Diese Leistung erbringen Inhalts- und Prozesstheorien nur sehr eingeschränkt. Mitarbeiterführung auf der Grundlage von Motivationstheorien ist zwar wünschenswert und beflügelt seit längerem die wissenschaftlichen Bemühungen auch von Führungstheoretikern. Letztlich findet Mitarbeiterführung jedoch im motivationstheoriefreien Raum statt. Der Nutzen von Motivationstheorien besteht darin, dass Vorgesetzte mit ihren Mitarbeitern in Kenntnis von Motivationstheorien besser als ohne solche Kenntnisse zusammenarbeiten können. Die Kenntnis von Motivationstheorien befähigt den Vorgesetzten, seinen Mitarbeiter im Mitarbeitergespräch bessere Fragen zu stellen, um deren Wünsche, Ziele und Antriebe zu erfahren. Motivationstheorien machen ferner dem Vorgesetzten die möglichen Wirkungen seines eigenen Verhaltens deutlicher und führen ihm Konsequenzen seiner Leistungsbeurteilungen, seines Stellendesigns und seines Einsatzes von Anreizen vor Augen.¹⁰⁸

4.5.5 Gestaltung von motivierenden Situationen

Folgende Aspekte kennzeichnen gute und motivierende Arbeitssituationen:

- Autonomie (Selbst- und Mitbestimmung, Entscheidungsfreiheit),
- Komplexität und Lernchancen (Qualifizierungsangebote),
- Variabilität und Aktivität (Reichhaltigkeit der Tätigkeit),
- Kooperationserfordernisse und soziale Unterstützung,
- Kommunikationsmöglichkeiten (informelle Beziehungen),
- "Ganzheitlichkeit" und "Sinnhaftigkeit" (Transparenz).¹⁰⁹

¹⁰⁷ Scholz, S. 895ff.

¹⁰⁸ Drumm, S. 466.

¹⁰⁹ Rosenstiel, S. 179.

4.6 Arbeitszufriedenheit

Bei der Arbeitszufriedenheit handelt es sich um eine für die Person kennzeichnende Einstellung der Arbeitssituation gegenüber, um eine aus der Erfahrung kommende Wertung. Zwar hat auch diese mit den Bedürfnissen, der Motivation zu tun, aber in einer eher indirekten Weise. Positive Einstellungen bestehen jenen Dingen gegenüber, von denen man erfahrungsbedingt annimmt, dass sie in einem förderlichen Sinn im Dienste der Bedürfnisbefriedigung stehen. Wer z.B. zu der Auffassung gelangt, dass der Vorgesetzte ihn in vielerlei Weise unterstützt, fördert, auf seine Bedürfnisse eingeht, der wird eine langfristig positive und stabile Einstellung diesem gegenüber entwickeln; er ist mit seinem Vorgesetzten zufrieden. Wer dagegen annimmt, dass bürokratische Regeln und Verwaltungsvorschriften seine Initiative bremsen und hemmen, wird eine negative Einstellung zur Unternehmensorganisation und Verwaltung entwickeln, also damit - im hier verstandenen Sinne - unzufrieden sein. Die Arbeitssituation ist durch vielerlei Facetten gekennzeichnet, wie z.B. Arbeitsinhalt, Arbeitsumgebung, Vorgesetzte und Kollegen etc., so daß es angemessen erscheint, Arbeitszufriedenheit als Einstellung zu verschiedenen Facetten der Arbeitssituation zu definieren ist.¹¹⁰

Fand man bisher Ergebnisse zu Untersuchungen über Arbeitszufriedenheit in einer eigenständigen "Arbeitszufriedenheitsforschung", so sind diese heute stärker innerhalb der Diskussion über Unternehmenskultur und Organisationsklima zu suchen.

4.6.1 Formen der Arbeitszufriedenheit und -unzufriedenheit

Bruggemann u.a. haben besonders differenziert darauf hingewiesen auf welche unterschiedliche Weise Arbeitszufriedenheit zustande kommen kann.

Die Differenzierung der verschiedenen Formen von Arbeitszufriedenheit zeigt, dass je nach biographischer Situation und nach Persönlichkeitsmerkmalen bei aufrechterhaltenen hohen Ansprüchen der eine in seiner Unzufriedenheit beharrt und keine Versuche unternimmt die Zustände zu verbessern, während ein anderer sich darum bemüht, die Situation positiv zu gestalten, was jeweils zur Beziehung zwischen Arbeitsleistung und Arbeitszufriedenheit andere Annahmen rechtfertigt.¹¹¹

4.6.2 Inhalt der Arbeitszufriedenheit bzw. Arbeitsunzufriedenheit

Bei der Analyse der Arbeitszufriedenheit muss ermittelt werden, um welche Form von Arbeitszufriedenheit bzw. -unzufriedenheit es sich handelt. Es ist denkbar, dass jemand mit seinem Vorgesetzten zufrieden, mit seinem Gehalt dagegen unzufrieden oder mit dem Arbeitsinhalt sehr zufrieden, jedoch mit den Entwicklungschancen unzufrieden ist, usw. Darum differenzieren auch *Neuberger* und *Allerbeck* (1978) in Zufriedenheit mit:

- Kollegen,
- Vorgesetzten,
- beruflicher Weiterbildung,
- Bezahlung,
- Arbeitszeit,

¹¹⁰ Rosenstiel, S. 182.

¹¹¹ Rosenstiel, S. 184f.

- Arbeitsplatzsicherheit,
- Tätigkeit,
- äußeren Arbeitsbedingungen und
- Organisation und Leitung.¹¹²

Zwischen diesen verschiedenen Arbeitszufriedenheiten bestehen in der Regel relativ hohe positive Korrelationen. Der Grund dafür, dass sich häufig die genannten positiven Korrelationen zwischen den verschiedenen Arbeitszufriedenheiten ergeben, kann unterschiedlich sein, wobei die verschiedenen Aspekte sich zum Teil ergänzen:

- Personen reagieren aufgrund bestimmter Persönlichkeitsmerkmale spezifisch auf unterschiedliche Situationen. Beispielsweise bewerten Personen mit hohem Anspruchsniveau die Arbeitsbedingungen und Inhalte eher kritisch und somit negativer, Personen mit geringerem Anspruchsniveau dagegen eher positiv.
- Personen unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Beantwortungstendenzen. Einige neigen zu eher positiven, ihnen wünschenswert erscheinenden Antworten, andere neigen eher zu kritischen Aussagen.
- Die verschiedenen objektiven Arbeitsbedingungen hängen tatsächlich stark voneinander ab, z.B. in dem Sinne, dass ein "guter" Vorgesetzter sich auch für die Förderung und auch für die gute Bezahlung seiner Mitarbeiter stärker einsetzt.
- Die verschiedenen Bedingungen der Arbeit hängen wahrnehmungsmäßig voneinander ab, z.B. in dem Sinne, dass derjenige, der mit seinen Kollegen zufrieden ist, auch den Chef, den Arbeitsinhalt und die Bezahlung in einem günstigen Lichte sieht.

Vor diesem Hintergrund ist es zwar einerseits gerechtfertigt von einer Gesamtarbeitszufriedenheit zu sprechen; dennoch ist es anzuraten, die verschiedenen inhaltlichen Unterformen der Arbeitszufriedenheit getrennt zu analysieren, wenn man dort Verbesserungen vornehmen will, wo sie spezifisch erforderlich sind.¹¹³

4.6.3 Die Folgen von Arbeitszufriedenheit

Die Forschung hat gezeigt, dass höhere Arbeitszufriedenheit günstige Konsequenzen nach sich zieht. Auf einige wichtige dieser Folgen (*Six / Kleinbeck, 1989*) sei hingewiesen:

- Je höher die Arbeitszufriedenheit, desto geringer die Fehlzeiten.
- Je höher die Arbeitszufriedenheit, desto geringer die Fluktuation.
- Je höher die Arbeitszufriedenheit, desto geringer die Unfallhäufigkeit.
- Je höher die Arbeitszufriedenheit, desto höher die Leistung.¹¹⁴

4.6.4 Messung von Arbeitszufriedenheit

Es können sowohl Aussagen (z.B. im Rahmen von Interviews oder schriftlichen Befragungen), Verhaltensweisen (z.B. Fehlzeiten) oder Objektivationen (z.B. Qualität der Arbeit) oder physiologi-

¹¹² Rosenstiel, S. 185.

¹¹³ Rosenstiel, S. 185f.

¹¹⁴ Rosentstiel, S. 187.

schen Reaktionen (z.B. Hautfeuchtigkeit bei der Arbeit) als Maße für die Arbeitszufriedenheit herangezogen werden. In der Praxis spielen davon nur anonyme schriftliche Befragungen mit geschlossenen Fragen eine erhebliche Rolle. Im Rahmen schriftlicher Befragungen ist es relativ leicht, die Anonymität des Antwortenden zu wahren. Diese ist angesichts der Abhängigkeitsverhältnisse im Betrieb eine zentrale Voraussetzung dafür, wahrheitsgemäße Antworten zu bekommen. Durch die Standardisierung des Verfahrens ist der Vergleich zwischen z.B. verschiedenen Abteilungen möglich. Durch die Verwendung geschlossener Fragen wird es in ökonomischer Weise bewältigbar, die Vielzahl der anfallenden Daten auszuwerten, was in der Regel mit Hilfe von EDV geschieht. Gelegentlich können persönliche Interviews durch Personen, denen gegenüber Vertrauen besteht, ein qualitativ reichhaltigeres Material liefern und auf diese Weise auch auf Gründe bestehender Unzufriedenheit detailliert hinweisen. Doch werden solche Vorgehensweisen wegen der Aufgabe von Anonymität und des großen damit verbundenen Aufwandes die Ausnahme bleiben, allerdings gelegentlich in Ergänzung und als Vertiefung bzw. Interpretationshilfe einer schriftlichen Umfrage herangezogen.

Ebenso kann ein standardisiertes Befragungsinstrument verwendet werden:

- Das wohl wichtigste im deutschsprachigen Raum verbreitete Verfahren ist der Arbeitsbeschreibungsbogen (ABB), der von *Neuberger* und *Allerbeck* (1978) entwickelt wurde und der nicht nur in deutscher Sprache, sondern auch in den Sprachen der meisten in Deutschland vertretenen ausländischen Arbeitnehmergruppen vorliegt.
- Eine Skala zur Messung von Arbeitszufriedenheit von *Fischer* (1991).
- Ein von *Bruggemann* (1976) vorgestelltes Verfahren zur Messung der zuvor beschriebenen unterschiedlichen qualitativen Formen von Arbeitszufriedenheit.¹¹⁵

4.6.5 Ermittlung und Verbesserung von Arbeitszufriedenheit

In eine konkrete Untersuchung sollten von Anfang an Mitglieder des Vorstands oder der Geschäftsleitung, aber auch des Betriebsrats eingeschaltet sein. Es empfiehlt sich die Installation einer für den Verlauf verantwortlichen Projektgruppe. Dieser sollten im Regelfall angehören:

- ein Mitglied der Unternehmensführung (möglichst aus dem Personalbereich),
- ein Mitglied des Personal- bzw. Betriebsrats,
- ein interner oder externer Sozialwissenschaftler mit besonderer Kompetenz auf dem Gebiet der Mitarbeiterbefragung,
- ein Spezialist für Datenverarbeitung (falls der Sozialwissenschaftler entsprechende Fertigkeiten nicht hat),
- ein oder zwei Führungskräfte aus jenen Bereichen, die untersucht werden.

Die Projektgruppe hat folgende Fragen zu beantworten: Wer ist für die Information der Mitarbeiter, die befragt werden, zuständig? Wie sollen die Mitarbeiter informiert werden? Mit welchen Zielsetzungen werden sie zur Teilnahme motiviert? Wie erfolgt konkret die Ausgabe der Bögen? Soll ein standardisiertes Verfahren unverändert übernommen werden, oder muss es um spezifische Fragen bereichert werden? Sollen von den Mitarbeitern die Fragebögen im Betrieb oder zu Hause ausgefüllt werden? usw.

¹¹⁵ Rosenstiel, S. 188f.

Nach der internen Diskussion und Beantwortung all dieser Fragen gilt es im Vorfeld die Mitarbeiter für die Untersuchung zu gewinnen und angemessen zu informieren. Sind alle Fragebögen eingesammelt und ausgewertet worden, so ist es ratsam, zunächst Geschäftsleitung und Betriebsrat über die Ergebnisse insgesamt zu informieren, wobei man im Regelfall Detailergebnisse aus einzelnen Werken oder Abteilungen nicht offen legt, sondern nur auf deutliche Differenzen zwischen verschiedenen Abteilungen oder Werken hinweist. Innerhalb dieser Abteilungen oder Werke sollen dann die entsprechend "heruntergebrochenen" Ergebnisse durch kompetente Moderatoren den Vorgesetzten und Mitarbeitern präsentiert werden, woran sich eine inhaltliche Diskussion über die Gründe und Ursachen besonderer Stärken und Schwächen anschließen könnte. Wenn sich hier in der Diskussion im großen Kreis ein relativer Konsens andeutet, bietet es sich an, eine angemessen ausgewählte kleine Projektgruppe zu beauftragen, Verbesserungsvorschläge auf der Basis der erhobenen Daten zu entwickeln, die dann möglichst rasch implementiert werden sollten.¹¹⁶

¹¹⁶ Rosentiel, S. 190.

5 Personalentwicklung

Aufstiegs- und Bildungsbedürfnisse des Personals, sinkende zwischenbetriebliche Mobilität und zunehmende Nutzung des unternehmensinternen Arbeitsmarkts für Personalbeschaffung sowie der Ausbau des Kündigungsschutzes haben gegen Ende der 70er Jahre Anstöße zur Entwicklung der Personalentwicklung in Praxis und Theorie gegeben. Außerdem wird klarer als zuvor erkannt, dass die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens eine kontinuierliche und systematische Weiterentwicklung des Personals voraussetzt. Daneben haben die dynamische Veränderung der Märkte, die Internationalisierung der Geschäftstätigkeit, der rasche Fortschritt der Technik (insbesondere der Mikroelektronik sowie der Informations- und Kommunikationstechniken) den Fortbildungsbedarf gesteigert. Diese Entwicklungen haben in einigen Bereichen zu einem raschen Verfall des Wissens geführt. Diese Veralterung des Wissens zwingt zu einer Verstetigung der Lernprozesse, die wiederum das Risiko reduziert, die individuelle Lernfähigkeit abzubauen. Schließlich haben die Mitarbeiter selbst erkannt, dass Weiterbildung als eine Ausprägung von Personalentwicklung zur Verbesserung von Aufstiegschancen und Vergütung führt, Verbesserung der Arbeitsbedingungen auslöst und mehr Ansehen verspricht. In jüngster Zeit gewinnt auch das Leitbild der permanent lernenden Organisation Bedeutung und gibt Anstöße für die Personalentwicklung.¹¹⁷

5.1 Begriffsbestimmung

Der Begriff der Personalentwicklung wird nicht einheitlich gebraucht. Hier ist unter Personalentwicklung eine Summe von Tätigkeiten zu verstehen, die für das Personal nach einem einheitlichen Konzept systematisch vollzogen wird. Sie hat in Bezug auf einzelne Mitarbeiter aller Hierarchie-Ebenen eines Betriebes die positive Veränderung ihrer Qualifikationen durch Bildung, Karriereplanung und Arbeitsstrukturierung zum Gegenstand. Sie geschieht unter Berücksichtigung des Arbeits-Kontextes, wobei ihre Orientierungsrichtung die Erreichung (Erhöhung des Erreichungsgrades) von betrieblichen und persönlichen Zielen ist. Die Personalentwicklungsaufgaben sollen in Zusammenarbeit mit den Betroffenen bei der Bedarfsermittlung, Programmplanung und -durchführung sowie Kontrolle erfüllt werden.¹¹⁸

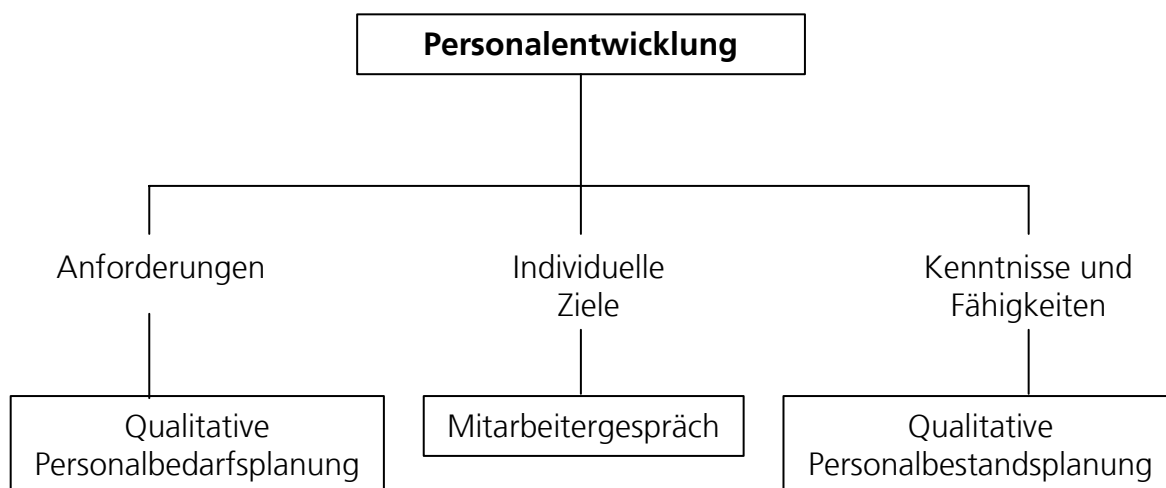


Abbildung 6: Informatorische Grundlagen der Personalentwicklung

¹¹⁷ Drumm, S. 366f.

¹¹⁸ Berthel, S. 202.

Die positive Veränderung der Qualifikation bezieht sich auf jene Qualifikationen, die zur Bewältigung der jetzigen bzw. zukünftigen Arbeitsanforderungen zu vermitteln sind. Neben fachlichen Kompetenzen werden zunehmend extrafunktionale Kompetenzen, sogenannte Schlüsselqualifikationen erforderlich. Unter Schlüsselqualifikationen werden Kenntnisse und Fähigkeiten verstanden, die nicht unmittelbar zur praktischen Tätigkeit stehen, sondern für viele Aufgaben geeignet und damit prozessgebunden sind. Sie sorgen dafür, dass man auf neue Aufgaben und Anforderungen angemessen, flexibel und innovativ reagieren kann. ¹¹⁹

5.2 Determinanten der Personalentwicklung

Die Notwendigkeit und die Durchführung von Personalentwicklung wird durch zahlreiche **interne** und **externe Einflussgrößen** mitbestimmt. Während die externen Faktoren zumeist als unbeeinflussbare Daten in die Planung einbezogen werden müssen, sind die internen Faktoren in Grenzen vom Unternehmen variierbar.

Externe Einflussgrößen

- **Gesellschaftliche Aspekte:** Werthaltungen, Einstellungen und Erwartungen der Bevölkerung sind gesellschaftliche Einflussfaktoren. Dazu gehören z.B. Diskussionen über Leistungsbereitschaft und Freizeitpräferenz, das zunehmende Streben nach Partizipation der Mitarbeiter, mit dem ein gewandeltes Verständnis von Führungsverhalten einhergeht. Personalentwicklung hat auch gesellschaftspolitische Bedeutung, da sie einen Bildungsauftrag erfüllt. Das in der Bundesrepublik praktizierte duale System der Berufsausbildung beruht auf einer Kooperation zwischen Betrieben und Berufsschulen. Der Personalentwicklung in Betrieben obliegt die Aufgabe, die Qualifikationen der Mitarbeiter dem Wandel anzupassen, der sich in sozialer, technischer und wirtschaftlicher Hinsicht ständig vollzieht. Mit permanenter Qualifizierung ("lebenslanges Lernen") der Arbeitskräfte schafft Personalentwicklung auch die Grundlagen für Karrieren und trägt insoweit zu Durchlässigkeit zwischen den sozialen Schichten bei.
- **Arbeitsmarkt:** Der Personalbedarf kann vom externen Arbeitsmarkt nicht immer in qualitativer Hinsicht ausreichend gedeckt werden. In der Konsequenz steigt die Bedeutung erfolgreicher Personalentwicklung in den Unternehmen für die Erfüllung der Aufgabe, Personalbedarf zu decken. Ferner ist es häufig Aufgabe der Personalentwicklung, vom Arbeitsmarkt gewonnene Mitarbeiter durch spezielle Maßnahmen auf die im Betrieb zu besetzenden Positionen zu qualifizieren.
- **Technischer Wandel:** Für die Schaffung neuer und für die Sicherung vorhandener Arbeitsplätze ist ein hohes Maß an technischem Fortschritt notwendig. Er bringt mit sich, dass durch Mechanisierung und Automatisierung nicht nur Arbeitsmittel, sondern auch Arbeitsinhalte und -anforderungen verändert werden. Insofern ist es unabdingbar, Mitarbeiter rechtzeitig auf diese neuen Anforderungen hin zu qualifizieren bzw. sie für eine Versetzung auf andere Arbeitsplätze vorzusehen. Zum anderen bringt technischer Fortschritt auch Nachteile mit sich: Wenn menschliche Arbeitskraft durch maschinelle ersetzt wird, kommt es zur Vernichtung von Arbeitsplätzen. Personalentwicklung hat insoweit die Aufgabe, rechtzeitig und umfassend Maßnahmen zu planen und einzuleiten, mit denen die Mitarbeiter auf die neue Arbeitssituation vorbereitet werden. Dazu ist die gezielte und rechtzeitige Information durch regelmäßige Beobachtung und Analyse technischer Trend unabdingbar.

¹¹⁹ Freund, S. 152 ff.

Interne Einflussgrößen

Beispiele für interne Einflussfaktoren, die auf die Inhalte und den Umfang von Personalentwicklung wirken, sind Strategien am Absatzmarkt, Maßnahmen im Produktionsbereich, Investitions- und Rationalisierungsvorhaben. Sie sind Konsequenzen unternehmenspolitischer Entscheidungen, die ihren Niederschlag in der Unternehmensplanung finden, in aller Regel personelle Auswirkungen haben und insofern auch von der Personalplanung mit zu erfassen sind. Von dort aus bestimmen sie dann ändernde oder zusätzliche Maßnahmen der Personalarbeit.¹²⁰

5.3 Ziele der Personalentwicklung

Die Grundmaxime der Personalwirtschaft, die Erreichung individueller und auch institutioneller Ziele gleichermaßen zu ermöglichen bzw. zu fördern, gilt selbstverständlich auch für die Personalentwicklung.

Individuelle Ziele

Personalentwicklung kann dazu beitragen, Wünsche und Erwartungen, die einzelne Mitarbeiter im Hinblick auf ihre persönliche Entfaltung und ihr berufliches Weiterkommen haben, zu erfüllen. Beispiele für individuelle Zielsetzungen, die an betriebliche Personalentwicklung gestellt werden können, sind im folgenden aufgelistet:

- Ermöglichung einer eignungs- und neigungsgerechten Aufgabenzuweisung,
- Anpassung der persönlichen Qualifikation an die Ansprüche des Arbeitsplatzes,
- Entfaltung der Persönlichkeit durch Bildung,
- Erhöhung der Arbeitsplatzsicherheit, Grundlage für beruflichen Aufstieg,
- Erhöhung der individuellen Mobilität am Arbeitsmarkt,
- Selbstverwirklichung am Arbeitsplatz (Übernahme anspruchsvollerer Aufgaben, größere Verantwortung),
- Erhöhung des persönlichen Prestiges,
- Sicherung eines ausreichenden Arbeitseinkommens.

Institutionelle Ziele

Die von Betrieben allgemein mit Personalentwicklung verfolgte Zielsetzung strebt die effiziente Entwicklung der Personalausstattung derart an, dass der Personalbedarf in quantitativer, qualitativer und zeitlicher Hinsicht langfristig optimal gedeckt wird. Mögliche betriebliche Einzelziele der Personalentwicklung sind die folgenden:

- Verbesserung des Leistungsverhaltens, gegebenenfalls auch des Sozialverhaltens der Mitarbeiter,
- Erhöhung der Bereitschaft, Änderungen zu verstehen oder herbeizuführen,
- Aufdecken von Fehlbesetzungen,
- Anpassung der Qualifikationen der Mitarbeiter an veränderte Anforderungen der Arbeitsplätze,
- Vermittlung von Zusatzqualifikationen (Flexibilität, Anpassungsfähigkeit bei Personaleinsatz),
- Vorbereitung für höherwertige Tätigkeiten,

¹²⁰ Berthel, S. 203ff.

- Sicherung des notwendigen Bestandes an Fach- und Führungskräften,
- größere Unabhängigkeit vom externen Arbeitsmarkt,
- Erkennen und Vorbereiten von Spezialisten, von Führungsnachwuchskräften,
- Gewinnung von Nachwuchskräften aus den eigenen Reihen,
- Förderung des beruflichen Fortkommens der Mitarbeiter: Erschließen erkennbarer Aufstiegsmöglichkeiten.

Zwischen betrieblichen und persönlichen Zielen kann es zu erheblichen Zielkonflikten kommen. *Friedrichs* schreibt: "In letzter Konsequenz geht es aber immer darum, alle Voraussetzungen dafür zu schaffen, damit sich ein Mitarbeiter ständig weiterentwickeln und entfalten kann, auch wenn dies nicht immer dem Unternehmen unmittelbar zugute kommt und manchmal primär der Persönlichkeitsbildung dient". Eine solche Aussage dürfte auf Widerspruch stoßen. Eine Möglichkeit, diese Zielkonflikte zu entschärfen, liegt in einer Personalentwicklung, die nicht ausschließlich spezialisiertes aufgabenbezogenes Wissen, sondern die Grundlage für verschiedene Tätigkeiten (Polyvalenz der Bildung) vermittelt.

Gesellschaftliche Ziele

Neben individuellen und institutionellen gibt es auch gesellschaftliche Ziele, deren Erfüllung von Personalentwicklung in Betrieben erwartet wird. In ökonomischer Sicht geht es um die Erhaltung und Verbesserung des gesellschaftlichen Humanvermögens. Betriebe sollen einen Beitrag leisten zur Verringerung der Arbeitslosigkeit und zur optimalen Allokation der humanen Ressourcen. In politischer Sicht kann Personalentwicklung einen Beitrag leisten zur Gewährung des Grundrechts auf freie Entfaltung der Persönlichkeit, sie kann des weiteren durch die betriebliche Sozialisation Unterstützung leisten bei der Erziehung zum mündigen Staatsbürger in einer Demokratie, sie kann schließlich zur Humanisierung des Arbeitslebens beitragen.¹²¹

5.4 Teilsysteme der Personalentwicklung

Personalentwicklungsmaßnahmen, die sich auf die betriebliche Bildungsarbeit beziehen, können in Anlehnung an das Berufsbildungsgesetz von 1969 in die nachfolgenden Teilsysteme unterteilt werden:

- Berufliche Ausbildung,
- berufliche Weiterbildung
- berufliche Umschulung,
- berufliche Fortbildung.¹²²

Betriebliche Bildungsarbeit betrifft somit alle Lernaktivitäten, die durch Unternehmen für Betriebsmitglieder organisiert werden. Die Grundlage für betriebliche Bildungsarbeit bildet das Arbeitsförderungsgesetz (AFG)..

5.4.1 Berufliche Ausbildung

Die Berufsausbildung hat eine breit angelegte berufliche Grundbildung und die für die Ausübung einer qualifizierten beruflichen Tätigkeit notwendigen fachlichen Fertigkeiten und Kenntnisse in einem geordneten Bildungsgang zu vermitteln. Sie hat ferner den Erwerb der erforderlichen Be-

¹²¹ Berthel, S. 205ff.

¹²² vgl. Freund, S. 157,ff..

rufserfahrung zu ermöglichen. Damit umfasst Berufsausbildung alle Maßnahmen, die auf das Erlernen eines bestimmten Berufes (Lern- oder Anlernberufes) gerichtet sind. Die berufliche Ausbildung lässt sich in die berufliche Grundausbildung und in die berufliche Fachausbildung unterteilen. Die berufliche Grundbildung stellt die erste Stufe der Berufsausbildung dar. Hier "sollen als breite Grundlagen für die weiterführende berufliche Fachbildung und als Vorbereitung auf eine vielseitige berufliche Tätigkeit Grundfertigkeiten und Grundkenntnisse vermittelt sowie Verhaltensweisen geweckt werden, die einem möglichst großen Bereich von Tätigkeiten gemeinsam sind" (§ 26 BBiG). Die daran anschließende berufliche Fachbildung wird in einen allgemeinen und einen besonderen Teil gegliedert. Diese Stufen führen zu einem Ausbildungsabschluss und damit zu dem Ziel, den Auszubildenden zur Ausübung eines qualifizierten Berufes zu befähigen. Die Berufsausbildung ist abgeschlossen, wenn die zur Ausübung eines bestimmten Berufes oder einer bestimmten Tätigkeit notwendige Qualifikation erreicht ist. Der Inhalt der Bildungsarbeit im Rahmen der beruflichen Ausbildung erstreckt sich darauf, Wissen und Können zu vermitteln und auf das Verhalten des einzelnen einzuwirken.

Art, Umfang und Dauer der Berufsausbildung sind in den jeweiligen Ausbildungsordnungen festgelegt. Auf Grund der rasanten technischen Entwicklung ist es häufig notwendig, zu den in den Ausbildungsordnungen festgelegten Kenntnissen und Fertigkeiten Zusatzqualifikationen (zum Beispiel Informationsverarbeitung, extrafunktionale Qualifikationen) zu vermitteln. Die Initiierung und die Gestaltung dieser Qualifikationsmaßnahmen obliegt dann den ausbildenden Institutionen.¹²³

Nicht geregelt ist die Qualität der Ausbildung bei Überschreiten der Mindestanforderungen. Folgende Alternativen der Ausbildungsgestaltung bieten sich an, die die Unternehmung zur Anhebung der Qualifikation ihrer Auszubildenden als zukünftigen Mitarbeitern nutzen kann:

- Die **Lehr-** und **Lernorte** werden so gestaltet, dass die systematische Wissensvermittlung erleichtert wird; Arbeitsplätze als Lernorte können durch Lehrwerkstätten ergänzt werden.
- Die Unternehmung kann fachlich und pädagogisch besonders gut geeignete **Ausbilder** mit der Ausbildung betrauen.
- Da die **Lernziele** und **-inhalte** durch den Ausbildungsrahmenplan nur in Umrissen festgelegt werden, kann die Unternehmung Präzisierungen und unternehmungsspezifische Abweichungen vornehmen, die über die Rahmenordnung hinausgehen, wenn dadurch ein höheres Ausbildungsniveau erreicht wird. Sie kann insbesondere nach der Grundausbildung die Reihenfolge der Ausbildungsblöcke den wechselnden betrieblichen Bedingungen (z.B. Stillstände, Urlaub) anpassen. Sie kann ferner Lerninhalte aktualisieren und diese in unternehmungseigenen Ausbildungsplänen festhalten, um die Transparenz der Ausbildung zu sichern.
- Die praktische Ausbildung wird durch einen anwendungsorientierten, **theorienahen Unterricht** ergänzt. Der Berufsschulunterricht wird in **Schulungskursen** vertieft, um Zwischen- und Abschlussprüfungsrisiken zu begrenzen.
- Die Unternehmung kann die **Ausbildungszeit** ausdehnen, indem sie die produktive Mitarbeit der Auszubildenden während der Ausbildungszeit beschränkt.
- Sie kann **Kooperationsverträge** mit anderen Unternehmungen abschließen, wenn diese bessere Ausbildungsbedingungen bieten und die Berufsausbildung ganz oder teilweise gegen Entgelt übernehmen.

¹²³ Heberer, S. 37f.

- Sie kann in Kooperation mit anderen Unternehmungen oder auf Kammerebene **überbetriebliche Lehrwerkstätten** anstreben, in denen eine punktuell höhere Ausbildungsqualität erreicht wird.
- Da **Lehrmethoden** und **-mittel** keiner Regelung durch das BBiG und kaum einer Regelung durch den Ausbildungsrahmenplan unterliegen, kann die Unternehmung durch Auswahl anerkannt guter Methoden und Mittel der Wissensvermittlung die Qualität der Ausbildung steigern (Leittextmethode und Projektmethode).¹²⁴

5.4.2 Berufliche Weiterbildung

Begriff Weiterbildung

Unter Weiterbildung werden in der Bundesrepublik gemeinhin alle Formen der Fortsetzung oder Wiederaufnahme organisierten Lernens nach Abschluss einer unterschiedlich ausgedehnten ersten Bildungsphase und in der Regel nach Aufnahme einer Berufstätigkeit verstanden (Bundesminister für Bildung und Wissenschaft).

Es gibt einen engeren und einen weiteren Begriff von beruflicher Weiterbildung. Der engere lässt sich so formulieren: "Die berufliche Weiterbildung umfasst im Rahmen der Weiterbildung die berufliche Fortbildung und die berufliche Umschulung."

Der weitere Begriff bezieht betriebliche Einarbeitung, Rehabilitation, Sondermaßnahmen nach Arbeitsförderungsgesetz und andere, nicht unter Fortbildung und Umschulung zu subsumierende Angebote ein. Berufliche Weiterbildung umfaßt danach "alle organisierten und damit auch institutionalisierten Lernprozesse, die entweder an eine in einem formalen (Erst-)Ausbildungsgang oder an eine durch Arbeitserfahrung gewonnene Qualifikation anknüpfen und eine weitere berufliche Bildung, in welcher Form und zu welchem Zweck auch immer, intendieren".¹²⁵

Arten von Weiterbildung

Nach *Schanz* können drei Arten der Weiterbildung unterschieden werden:

- Die **Erhaltungsfortbildung**, die Kenntnis- und Fertigkeitsverluste ausgleichen will, welche durch die fehlende Ausübung des Berufs oder von Berufsteilen entstanden sind.
- Die **Erweiterungsfortbildung**, mit welcher der Erwerb von zusätzlichen Berufsfähigkeiten angestrebt wird, beispielsweise das Erlernen einer zusätzlichen Fremdsprache für einen Übersetzer.
- Die **Anpassungsfortbildung**, welche der Angleichung an veränderte Anforderungen am Arbeitsplatz dient, z.B. der Erwerb von EDV-Kenntnissen für einen Sachbearbeiter, der in Zukunft mit der EDV arbeiten soll.

Die Arten der Weiterbildung werden oftmals in Kombination miteinander eingesetzt.¹²⁶

Träger der beruflichen Weiterbildung

Träger beruflicher Weiterbildung können sein:

- staatliche und private Schulen einschließlich Hochschulen und Fachhochschulen,
- Gewerkschaften,

¹²⁴ Drumm, S. 377f.

¹²⁵ Voigt, S. 12f.

¹²⁶ Olfert, S. 331f.

- Arbeitgeberverbände einschließlich Kammern,
- Betriebe,
- Volkshochschulen,
- Kirchen,
- kommerzielle und sonstige Weiterbildungsanbieter.¹²⁷

Die Bereitstellung betrieblich benötigter Qualifikationen wird heute - zumindest in den alten Bundesländern - in erster Linie von den Betrieben selbst erbracht. Weit über 50% aller beruflichen Weiterbildungsmaßnahmen werden hier aufgrund spezifischer betrieblicher Erfordernisse initiiert und in den meisten Fällen dann auch betrieblich realisiert.¹²⁸

Die betriebliche Weiterbildung befindet sich im Zielkonflikt zwischen den Interessen des Unternehmens und denen der Beschäftigten. In Anlehnung an *Hölterhoff / Becker* wird hier die Auffassung vertreten, dass im Mittelpunkt betrieblicher Bildung der Mensch mit seinem Streben nach Wissen, Können, Integration und personaler Selbstverwirklichung steht:

"Indem sich die Teilhabe des einzelnen am betrieblichen Geschehen durch Wissenszuwachs, Kenntnis- und Fähigkeitserwerb vergrößert, indem das Individuum handlungskompetenter die Abläufe des betrieblichen Geschehens durchschaut und sie aktiv mitgestalten kann, vollzieht sich Weiterbildung als Fortschritt humaner Selbstverwirklichung in und durch die Arbeit."¹²⁹

In der Arbeitspädagogik wird Handlungskompetenz als Zielgröße beruflicher Bildung differenziert nach:

- Fachkompetenz,
- Methodenkompetenz und
- Sozialkompetenz.

Fachkompetenz:

Fähigkeit zum sachgerechten Umgang mit Arbeitsmitteln, zur Beherrschung von Arbeitsprozessen und die dazu erforderlichen Kenntnisse und Fähigkeiten.

Methodenkompetenz:

Fähigkeit, sich flexibel auf veränderte Arbeitsbedingungen einzustellen und beruflich vielseitig einsetzbar zu sein sowie Beherrschung von Problemlösestrategien und -regeln.

Sozialkompetenz:

Fähigkeit, mit anderen Menschen kommunikativ und kooperativ zusammen zu arbeiten und leben zu können sowie Verantwortung für eine Gemeinschaft zu übernehmen. Ferner berufliche Identität, persönliche Flexibilität und Lernbereitschaft.¹³⁰

Betriebliche Bildung erfüllt neben dieser Aufgabe für das Subjekt Funktionen für den Betrieb und für die Gesellschaft. Betriebliche Bildungsarbeit dient dem Betriebszweck, indem der Erfolg von Weiterbildung die betriebliche Prozesse optimiert. Sie dient dem Gemeinwohl, da Betriebe auch umweltbezogene, gesamtgesellschaftliche Aufgaben wahrnehmen.

¹²⁷ Voigt, S. 24.

¹²⁸ Heberer, S. 4.

¹²⁹ Hölterhoff / Becker, S. 15ff.

¹³⁰ Heberer, S. 14f. Aktuelle Beiträge zur beruflichen Weiterbildung finden sich in Arnold, R. / Lipsmeier, A. (Hrsg.): Handbuch der Berufsbildung, Opladen 1995.

5.4.3 Berufliche Umschulung

Die Umschulung führt entweder zu einem neuen Beruf oder zu einer anders qualifizierten beruflichen Tätigkeit. Berufliche Umschulung bedeutet somit, dass hierbei Personen, die ihren bisherigen Beruf nicht mehr ausüben können oder ausüben wollen, für einen anderen Beruf ausgebildet werden. Bisweilen besteht die Möglichkeit, auf Kenntnisse, Fertigkeiten und Verhaltensweisen des früheren Berufes, z.B. bei der Umschulung eines herzkrank gewordenen Maschinenschlossers zum Technischen Zeichner, aufzubauen.¹³¹

5.5 Komponenten der Personalentwicklung

Die Personalentwicklung besteht aus folgenden Komponenten:

1. Bestimmung des Entwicklungsbedarfs,
2. Auswahl von Entwicklungsadressaten,
3. Auswahl von Entwicklungsmaßnahmen,
4. Durchführung der Entwicklungsmaßnahme und
5. Kontrolle des Entwicklungserfolgs.¹³²

5.5.1 Bestimmung des Entwicklungsbedarfs

Die Personalentwicklung beginnt mit einer szenariogestützten Prognose von Veränderungen der Unternehmensstruktur und von deren Umfeld. Diese Prognose knüpft unmittelbar an die qualitativen Personalbedarfsplanung an. Darauf aufbauend muss zur Personalentwicklung eine Prognose zukünftiger Aufgaben und Anforderungen im Tätigkeitsfeld eines Mitarbeiters durchgeführt werden.

Es folgt die Ermittlung gegenwärtiger Kenntnisse und Fähigkeiten des Personals (qualitativer Personalbestand), wozu die Verfahren der qualitativen Personalbestandsanalyse eingesetzt werden können. Dann sind individuelle Kenntnis- und Fähigkeitsdefizite aufzudecken, die je nach Person deren Deckungslücke ausmachen. Diese ist durch Personalentwicklung zu schließen. Je Mitarbeiter wäre schließlich festzustellen, ob dieser den Abbau der Deckungslücke wünscht und welche lebensplanorientierten Entwicklungsziele er selbst unabhängig von der Deckungslücke hat. Deckungslücke und individuelle Entwicklungswünsche machen den Entwicklungsbedarf aus. Die individuelle lebensplanorientierte Entwicklungsziele der Deckungslücke müssen einzeln abgefragt werden, z.B. in den Mitarbeitergesprächen.¹³³

5.5.2 Auswahl von Entwicklungsadressaten

Entwicklungsadressaten nach ihrer Funktion oder Position auszuwählen, hat zwar in der Praxis Tradition, ist aber kaum ökonomisch rational begründbar. Entwicklungsadressat kann vielmehr nur ein Mitarbeiter werden, der entwickelt werden möchte, über Entwicklungspotential verfügt und Entwicklungsbedarf hat. Rational wäre bei unbegrenzten Entwicklungsressourcen die Entwicklung aller Mitarbeiter, die diese drei Voraussetzungen erfüllen. Bei begrenzten Ressourcen muss eine Auswahl getroffen werden. Dazu kann anhand rationaler Auswahlregeln oder anhand relevanter Werturteile die Auswahl der Entwicklungsadressaten erfolgen.

¹³¹ Freund, S. 159f.

¹³² Drumm, S. 389.

¹³³ Drumm, S. 393.

Rationale Auswahlregeln:

- Auswahl aller Entwicklungsadressaten in fallender Reihenfolge ihrer Entwicklungspotentiale bis zur Erschöpfung aller Ressourcen. Dies gilt nur bei gleichem Gewicht des Entwicklungsbedarfs über alle Personen (**Potentialregel**).
- Alle Personen mit Entwicklungsbedarf werden in der Reihenfolge strategischer Prioritäten zu Entwicklungsadressaten, wenn der Entwicklungsbedarf aller Personen unterschiedlich zu gewichten ist (**Engpassregel**).

Die Potentialregel impliziert größtmöglichen Abbau von gegenwärtigen und zukünftigen Deckungslücken, während die Engpassregel größtmögliche Wirksamkeit der Personalentwicklung für eine Strategie anstrebt, die bestimmte Fähigkeitspotentiale erfordert. Potential- und Engpassregel können insoweit miteinander kombiniert werden, als unter den Mitarbeitern mit Entwicklungsbedarf von hoher strategischer Priorität derjenige mit dem höchsten Entwicklungspotential ausgewählt wird.

Relevante Werturteile:

Dazu gehören vor allem:

- **Chancengleichheit:** Alle Mitarbeiter sollen Entwicklungsadressat werden können.
- **Privilegierung:** Entwicklungsadressaten können oder sollen nur bestimmte Mitarbeitergruppen wie z.B. Führungskräfte werden. Ein Spezialfall der Privilegierung ist die
- **Begabtenförderung:** Nur Mitarbeiter mit hohem Entwicklungspotential können Entwicklungsadressaten werden. Weitere Spezialfälle der Privilegierung sind das
- **Senioritätsprinzip:** Nur erfahrene Mitarbeiter mit langer Betriebszugehörigkeit werden weiterentwickelt, sowie das
- **Juvenilitätsprinzip:** Nur jugendliche Mitarbeiter werden weiterentwickelt.

Neben rationalen und werthaltigen Auswahlregeln kann auch die **Budgetregel** angewendet werden. Dies bedeutet, die Summe der Entwicklungsauszahlung (oder Kosten) über alle Maßnahmen und Kandidaten darf die nach dem Tragfähigkeitsprinzip definierte Budgetgrenze nicht überschreiten. Der Abbau der strategisch wichtigen Deckungslücken muss dabei maximiert werden.¹³⁴

5.5.3 Auswahl von Entwicklungsmaßnahmen

Entweder man bezieht den Mitarbeiter in den Auswahlprozess mit ein oder man unterstützt ihn nur bei der weitgehend selbständigen Auswahl von Entwicklungsmaßnahmen gemäß Deckungslücke und Entwicklungszielen. Ferner sind geplante Entwicklungsmaßnahmen mit den Vorgesetzten der Entwicklungsadressaten abzustimmen.

¹³⁴ Drumm, S. 396ff.

Entwicklungsmaßnahmen sollten daher gemäß den drei Kriterien ausgewählt werden:

- Deckungslücke oder Teile davon maximal abbauen,
- Entwicklungsziele des Personals als Teil des Entwicklungsbedarfs erfüllen und
- Entwicklungsaufwand muss für die Unternehmung tragbar sein.

Entwicklungsmaßnahmen können aus drei Maßnahmenkategorien gewählt werden, die untereinander kombinierbar sind:

- Lernen in dem durch Lernziele definierten Lernfeld oder in dem durch Aufgaben definierten Tätigkeitsfeld,
- Lernen in aktiver oder passiver Form,
- Personalentwicklung unternehmensintern oder -extern.

Die Wahl einer konkreten Entwicklungsmaßnahme hängt von vier Kriterien ab:

- der Struktur der Deckungslücke,
- der Transparenz von verfügbaren Entwicklungsmaßnahmen hinsichtlich Lernzielen, -inhalten, -methoden und Vermittlungserfolg,
- dem Zeitbedarf und den Kosten bzw. Auszahlungen der Maßnahme,
- dem Träger der Entwicklungsmaßnahme und dessen Ruf.¹³⁵

Die Auswahl der Maßnahme sollte gemäß den Zielen, den Ausbau unternehmungsspezifischer Kenntnisse und Fähigkeiten, der Erfüllung von individuellen Zielen des Personals sowie der Verstärkung des Lernens erfolgen.

5.5.3.1 Personalentwicklung into the job

Unter Personalentwicklung into the job sind alle Maßnahmen zusammengefasst, die auf einen Beruf und / oder ein Aufgabenfeld (nicht eine spezifische Aufgabe) vorbereiten.

Praktika

Praktika dienen der Ergänzung einer außerbetrieblichen Bildungsmaßnahme (Aus- und Weiterbildung) durch praktische Erfahrung in dem zukünftigen Beruf. Sie können zeitlich vor der Ausbildung liegen, sogenannte Vorpraktika oder während der Ausbildung stattfinden. Die Inhalte der Praktika werden durch die jeweilige Bildungsmaßnahme vorgegeben. Der Anreiz für Unternehmen Praktika anzubieten besteht unter anderem in der Möglichkeit, potentielle Mitarbeiter, besonders in Mangelberufen, kennen zu lernen und bei Eignung anzuwerben. Außerdem leistet das Angebot von Praktika einen Beitrag zur Öffentlichkeitsarbeit.

Traineeprogramme

Eine typische Zielgruppe für Traineeprogramme sind Hochschulabsolventen, denen der Übergang von der vorwiegend theoretischen Ausbildung an der Hochschule in die berufliche Praxis erleichtert werden soll. Ein Traineeprogramm dauert in der Regel zwischen zwölf und achtzehn Monaten. Während dieses Zeitraumes werden Tätigkeiten in unterschiedlichen Abteilungen des Unternehmens und begleitende Aktivitäten (Teilnahme an Seminaren, Workshops etc.) durchgeführt. Zielsetzung ist es, den Trainees einen systematischen Überblick über das Unternehmen mit seinen vielseitigen Einsatzmöglichkeiten zu geben. Weiterhin bietet es den Trainees Gelegenheit, in der

¹³⁵ Drumm, S. 399ff.

Praxis festzustellen, in welchen Bereichen und Aufgabenfeldern ihre Stärken liegen. Die jeweiligen Führungskräfte können testen, ob der Trainee ein geeigneter Mitarbeiter in ihrem Bereich sein könnte.

Einführung neuer Mitarbeiter

In einigen Unternehmen gibt es spezielle Einführungsveranstaltungen für neue Mitarbeiter, in denen sie allgemeine Informationen über das Unternehmen erhalten. Die aufgabenspezifische Einführung kann über einen Einarbeitungsplan am Arbeitsplatz erfolgen.¹³⁶

5.5.3.2 Personalentwicklung on the job

Personalentwicklung on the job findet überall dort statt, wo organisiertes Lernen an den Arbeitsplatz selbst verlegt wird. Am Lernort Arbeitsplatz fallen Realsituation und Lernsituation zusammen, so dass dem Mitarbeiter ein hohes Maß an Eigenaktivität und handlungsorientiertem Arbeiten ermöglicht wird. Die Vorzüge von Personalentwicklung on the job sind darin zu sehen, dass die bei vom Arbeitsplatz losgelösten Maßnahmen unweigerlich auftretende Trennung von Theorie und Praxis (Transferproblematik) vermieden werden kann. Daher sind in der letzten Zeit eine Reihe von Arbeitsformen und Lerntechniken intensiviert worden, die diesem positiven Aspekt Rechnung tragen.

Job enlargement

Job enlargement bedeutet eine Ausweitung des Arbeitsinhalts durch das Hinzufügen qualitativ gleichwertiger Tätigkeiten, so dass Aufgaben größeren Umfangs entstehen. Dazu werden mehrere strukturell ähnliche Arbeitsaufgaben auf gleichem Qualifikationsniveau, die bislang auf mehrere Arbeitsplätze verteilt waren, an einem Arbeitsplatz zusammengefasst.

Job enrichment

Job enrichment umfasst die Integration mehrerer verschiedener, aber zusammenhängender Tätigkeiten zu einer abgegrenzten Aufgabe. Der Arbeitsinhalt wird hierbei mit qualitativ höherwertigen Arbeitselementen angereichert, wodurch der Initiative und dem Gestaltungsspielraum des einzelnen größere Möglichkeiten im Sinne der Selbstverwirklichung und Persönlichkeitsentwicklung gegeben werden.

Job rotation

Job rotation bietet die Gelegenheit, durch einen systematischen Arbeitsplatzwechsel bestehende Aufgaben vorübergehend zu übernehmen. Durch job rotation wird in der Regel der Tätigkeitsspielraum erweitert und die Folgen der horizontalen Arbeitsteilung gemindert. Durch den fortlaufenden Arbeitsplatzwechsel wird die Mobilität gesteigert, enges Ressortdenken abgebaut und durch das häufige Wechseln der Führungskräfte und Mitarbeiter die Sozialkompetenz erhöht.

Gruppenarbeit

Gruppen, genauer Kleingruppen, haben normalerweise weniger als 30 Mitglieder. In einer Organisation werden häufig formale Gruppen zur Erfüllung spezifischer Ziele und Aufgaben gebildet, die in eindeutigem Zusammenhang mit dem Auftrag der Organisation stehen. Hierzu zählen beispielsweise

- Führungsgruppen beziehungsweise kollegiale Führungsgremien (Zusammenarbeit mehrerer Führungskräfte),
- Beratungsgruppen (zur Entscheidungsvorbereitung),

¹³⁶ Heberer, S. 38f.

- Ausführungsgruppen (Arbeitsgruppen im eigentlichen Sinne, zum Beispiel Montagegruppen oder Entwicklungs- und Konstruktionsgruppen) und
- Projektgruppen (für große und komplexe Vorhaben).

Manche der formalen Gruppen werden planmäßig und längerfristig gebildet. Demgegenüber haben die Projektgruppen nur eine zeitlich begrenzte Aufgabe zu erfüllen; danach werden sie aufgelöst.

Gruppenarbeit nennt man eine Arbeitsform (Organisationsprinzip, Unterrichtsstil), bei welcher ein höheres Leistungsniveau beziehungsweise eine Steigerung der Arbeitsproduktivität dadurch erreicht werden soll, dass sich mehrere Personen spontan zusammenschließen, um eine gemeinsame Aufgabe durch eine gemeinsame (solidarische) Anstrengung zu lösen, oder dass eine begrenzte (überschaubare) Anzahl von Arbeitskräften planmäßig zu gemeinsamer (solidarischer) und koordinierter Arbeitsverrichtung zusammengefasst wird. Dabei sollen die individuellen Fähigkeiten und gegenseitige Einstellung der Gruppenmitglieder derart koordiniert und abgestimmt werden, dass sich aus ihrem Zusammenwirken (Integration) eine Steigerung der Gesamtleistung erwarten lässt, welche die Summe der isolierten Einzelleistungen in quantitativer und qualitativer Hinsicht bei Wahrung eines solidarischen Betriebsklimas übertrifft.

Teilautonome Arbeitsgruppen (TAG)

Unter TAG kann man Kleingruppen, denen ein Arbeitszusammenhang übertragen wird, dessen Regelung von ihr selbst vorgenommen wird, verstehen. Alle auszuführenden Tätigkeiten und Aktivitäten sind von selbst gesetzten Normen abhängig: die Gruppe leitet und strukturiert sich selbst. Ihre Mitglieder arbeiten bei der Lösung der wesentlichen Aufgaben eigenverantwortlich zusammen, woraus eine Erweiterung der Arbeit sowohl in horizontaler als auch in vertikaler Sicht für den einzelnen resultiert.

Management by Objectives (MbO)

In aller Kürze kann das Management by Objectives als ein Prozess definiert werden, in dem die Angehörigen des oberen und des unteren Managements einer Unternehmung ihre gemeinsamen Ziele festlegen, sodann die Verantwortlichkeitsbereiche des Einzelnen und dessen spezifische Aufgaben umreißen und diese Messgrößen dann als Leitlinien für die Unternehmensführung nutzen.

Die Hauptkomponente dieses Konzeptes besteht in der Steuerung betrieblicher Prozesse durch Ziele. Diese dürfen nicht globaler Natur sein, sondern es müssen operationale Einzelziele abgeleitet werden können, wobei einmal aufgestellte Ziele nicht für alle Zeiten gültig sind, sondern in regelmäßigen Abständen den ständig veränderten Umweltbedingungen angepaßt werden. Da es für eine Instanz der Unternehmensorganisation nicht möglich ist, die Ziele für alle nachgeordneten Organisationsmitglieder allein festzulegen, vollzieht sich dieser Prozeß der gemeinsamen Zielsetzungen kooperativ in gemeinsamen Gruppensitzungen von Vorgesetzten und Mitarbeitern. MbO ist ein Führungssystem, das versucht, alle Beschäftigten in Zielbildungs-, Mitentscheidungs- und Feedbackprozesse einzubeziehen. Führungskräfte und Mitarbeiter arbeiten gemeinsam bestimmte, möglichst messbare Ziele aus, die in einer vorgegebenen Zeit erreicht werden sollen. Hierbei wird angestrebt, die Individualziele und die Ziele der Organisation möglichst harmonisch aufeinander abzustimmen. Feedback-Sitzungen, die nach Ablauf einer festgelegten Frist stattfinden, zeigen das Ausmaß der Zielerreichung auf. Hierdurch wird auch die Grundlage für individuelle Beurteilungen und Beförderungen gebildet sowie Ziele der vorhergehenden Periode korrigiert.

Mentorenschaft

Mentorenschaft im hier verwendeten Sinne ist eine unterstützende Beziehung zwischen einem jüngeren und einem älteren Mitarbeiter, der häufig eine Führungsposition bekleidet, eine Beziehung, die von dem "Junior" als positiver Beitrag zur eigenen Entwicklung betrachtet wird. Das Spektrum der unterstützenden Aktivitäten reicht von Karriereförderung durch Sponsorentum, der Übertragung von herausfordernden Aufgaben bis zur Hilfe zur Identitätsentwicklung als persönlicher Ratgeber durch Akzeptanz und Bestätigung. Unterstützende Beziehungen helfen jedoch selten einseitig, sondern wirken komplementär. Der "Junior" besitzt tendenziell Ressourcen, die der ältere Manager benötigt, und umgekehrt.¹³⁷

5.5.3.3 Personalentwicklung near the job

Als Personalentwicklung near the job werden alle Maßnahmen bezeichnet, die keinen direkten örtlichen Zusammenhang mit der Arbeit haben müssen. Betriebliche Lern- und Problemlösegruppen eignen sich besonders gut für die Lösung komplexer, fach- und bereichsübergreifender Problemstellungen. Sie fördern die Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit und leisten somit einen Beitrag zur Entwicklung von Sozialkompetenz. Durch die Auseinandersetzung mit Menschen mit einem andersartigen fachlichen Hintergrund und unterschiedlichen Vorgehensweisen kann eine Reflexion über das eigene Handeln angeregt werden. Die Arbeitszusammenhänge und -abhängigkeiten werden deutlich und über den persönlichen Kontakt können Ängste und Vorurteile zum Beispiel gegenüber anderen Berufsgruppen abgebaut werden.

Qualitätszirkel (QC)

Ein Qualitätszirkel besteht aus einer Gruppe von gewerblichen Mitarbeitern, die sich meist wöchentlich für eine Stunde zusammensetzen, um Qualitätsprobleme zu erörtern, deren Ursachen nachzugehen, Lösungen zu empfehlen und Verbesserungen zu veranlassen, wenn das in ihren Verantwortungsbereich fällt. Dadurch wird die Möglichkeit geboten, die kreative und innovative Kraft, die in den Mitarbeitern steckt, freizusetzen.

Jeder Arbeitsplatz ist also der Ort der primären Qualitätssicherung; jeder einzelne Mitarbeiter hat auf die Einhaltung der vorgegebenen Qualitätsnormen zu achten und Teile mit unzulässigen Abweichungen auszuschneiden. Die wichtigsten Merkmale der QC sind die folgenden:

- eine begrenzte Zahl von Mitarbeitern eines Arbeitsbereiches bildet einen solchen Zirkel,
- die Mitglieder treffen sich in regelmäßigen Abständen,
- auf freiwilliger Basis,
- es werden gemeinsam arbeitsbezogene Probleme untersucht und
- die Probleme werden selbst abgestellt oder die erarbeiteten Lösungsvorschläge an die zuständigen Stellen weitergeleitet.

Man versucht durch Einführung von QC die kreative und innovative Kraft der Mitarbeiter für die Unternehmenszwecke nutzbar zu machen. Das Hauptziel der QC ist die Einbeziehung der Mitarbeiter nicht nur in den Produktionsprozess, sondern auch in den Planungsprozess und in die Kontrolle der eigenen Leistung. Sie sollen zur Verbesserung der Leistungsfähigkeit und Qualitätsverbesserung des Arbeitslebens der betroffenen Mitarbeiter sowie zur Erhöhung der Mitarbeitermotivation beitragen. Der einzelne Mitarbeiter soll lernen, in einer Gruppe an gemeinsamen Problemen zu arbeiten und dabei die Techniken und Methoden der QC zur Problemlösung anzuwenden. Außerdem soll er die Bedeutung der Qualität und Produktivität für den Weiterbestand des

¹³⁷ Heberer, S. 40ff.

Unternehmens erkennen. Die QC helfen gleichzeitig, die menschlichen Beziehungen am Arbeitsplatz zu verbessern, da die Mitarbeiter sich gegenseitig kennen- und schätzen lernen und so - im Idealfall - am Arbeitsplatz besser harmonisieren.

Werkstattzirkel (WSZ)

Die gesamte Konzeption des WSZ ist auf Veränderung und Entwicklung ausgelegt. Zielsetzung dabei ist die Erschließung neuer Produktivitätschancen. Dieses soll durch Dialog mit Arbeitern und den unteren Führungskräften erreicht werden, deren Erfahrungen bisher selten genutzt wurden. Die Bearbeitungsthemen der jeweiligen Gruppen werden durch das Management in Abstimmung mit dem Betriebsrat definiert und vorgegeben. Gegenstand der Themenstellung sind vorwiegend Fragen der Produktqualität. Die Auswahl der Teilnehmer (acht bis zwölf Personen) erfolgt nach ihrer Betroffenheit vom jeweiligen Thema. Diese stammen aus verschiedenen Hierarchiestufen und in aller Regel auch aus verschiedenen Abteilungen. So ist eine direkte Freiwilligkeit der Teilnahme nicht gegeben. Die Anzahl der Zusammenkünfte wird von vornherein auf fünf beschränkt. Unabhängig vom Ergebnis der Gruppenarbeit erfolgt eine anschließende Auflösung der Gruppe. Der Sitzungsablauf ist insgesamt genau vorstrukturiert. Dabei wird nur das zu Beginn gestellte Thema behandelt, eine Einflussnahme auf die Umsetzung der Problemlösung haben die Teilnehmer nicht.

Lernstatt

Der Begriff Lernstatt soll das Lernen in der Werkstatt verdeutlichen. Hauptanlass zur Einführung dieser Gruppenarbeitsform war die massenhafte Beschäftigung ausländischer Arbeitnehmer. Da in einigen Werken die Stammbesetzung bis zu 50% aus ausländischen Arbeitnehmern bestand, wurde eine erhebliche Verschlechterung der strukturellen und personellen Situation verzeichnet. Um die fachliche und soziale Integration dieser Mitarbeiter im Unternehmen zu erleichtern, wurden ihnen in der "Anlernstatt" Grundkenntnisse der deutschen Sprache sowie betriebliche Zusammenhänge vermittelt. Da diese Gruppenarbeit auch bei deutschen Kollegen auf sehr großes Interesse stieß, ergab sich die Notwendigkeit einer Modellerweiterung. Seither ist die Lernstatt eine Einrichtung zum Austausch und zur Vertiefung betrieblicher Erfahrungen, zur Erweiterung des Grundwissens über betriebliche Zusammenhänge, zur Hebung des Wissensstandes bezüglich genereller Probleme auf ein einheitliches Niveau und zur allgemeinen Förderung der Kommunikation im Betrieb. Auch soll hierdurch die Scheu vor dem Vorgesetzten abgebaut und über die Identifikation mit dem Gruppenergebnis die Einstellung zum Produkt und zum Unternehmen positiv beeinflusst werden. Insgesamt kommt dem Aspekt des gemeinsamen Lernens innerhalb der Lernstatt-Arbeit eine große Bedeutung zu. Im Gegensatz zu den QC stehen nicht Problemlösung und Qualitätsverbesserung im Vordergrund, sondern diese werden als angenehme Randerscheinung aufgefasst. Die Lernstatt bietet die Möglichkeit, Mitarbeiter auf neue lernorientierte Situationen vorzubereiten.

Projektarbeit

Projekte sind komplexe Vorhaben, die durch folgende Kriterien gekennzeichnet sind:

- Zielvorgabe durch Beschreibung der Aufgabe oder des Objektes,
- personelle, sachliche, finanzielle und zeitliche Abgrenzungen gegenüber anderen Vorhaben,
- Beteiligung mehrerer Organisationseinheiten, die in einer projektspezifischen Organisation zusammengefasst werden und
- Einmaligkeit der Bedingungen.

Projektarbeit ist "problemorientiertes Lernen" bei der Lösung realer unternehmerischer Probleme. Projektarbeit ist in der Regel bereichsübergreifend organisiert und stellt daher hohe Anforderungen an die Kommunikationsfähigkeit des Projektteams.¹³⁸

5.5.3.4 Personalentwicklung off the job

Unter Personalentwicklung off the job werden alle Maßnahmen verstanden, die außerhalb des Arbeitsplatzes stattfinden. Hierzu zählen unter anderem "klassische" Fortbildungsveranstaltungen der Kammern oder von Berufsverbänden, die häufig in Seminarform durchgeführt werden. Personalentwicklung off the job ist eine Lernform, die gekennzeichnet ist durch einen Situationswechsel der Teilnehmer vom Alltag weg, der es erleichtert, neues Wissen konzentriert zu vermitteln, bisherige Rollenerwartungen und Verhaltensmuster zu reflektieren und zu verändern. In externen Maßnahmen kann der Erfahrungsaustausch mit Teilnehmern anderer Unternehmen zu einer Erweiterung des eigenen Blickwinkels führen.

Fortbildung (anerkannte Abschlüsse)

Voraussetzung für einen Einstieg in eine Fortbildung dieser Art sind in der Regel formale, anerkannte Abschlüsse und / oder eine bestimmte Zeit einschlägiger Berufspraxis. Art, Dauer und Inhalt der Fortbildung sind für die gesamte Zielgruppe einheitlich geregelt. Die Fortbildungsmaßnahme wird in der Regel von externen Bildungsträgern durchgeführt. Für bestimmte Aufgabengebiete wird weiterführendes Fachwissen vermittelt, zum Beispiel als Personalfachkaufmann, Meister usw.

Interne und externe Seminare

Als intern werden alle Seminare bezeichnet, bei denen die Verantwortung für die Zielsetzung, Planung und Durchführung beim Unternehmen selbst liegt. Dabei kann es auch der Fall sein, dass eine Veranstaltung in Räumen außerhalb des Unternehmens stattfindet oder dass für bestimmte Themenstellungen betriebsfremde Referenten herangezogen werden.

Als extern gelten alle Seminare, auf deren Zielsetzung und Gestaltung das Unternehmen oder die Teilnehmer keinen unmittelbaren Einfluss nehmen können. Die Verantwortung für die Programmkonzeption und die Durchführung liegt bei einem betriebsfremden Bildungsträger, selbst wenn die Initiative für die Behandlung bestimmter Problemstellungen vom Unternehmen ausgegangen ist. In den Seminaren können alle Themen behandelt werden und neben Fachkompetenz auch Methoden- und Sozialkompetenz vermittelt werden.

Workshops

Workshops dienen in der Regel der Ideenfindung und der Erarbeitung von Problemlösungen in der Gruppe. Teilnehmer sind die Menschen, die aufgrund ihrer Erfahrung oder Betroffenheit zur Lösung eines bestimmten Problems inhaltlich etwas beitragen können. Die Dauer der Workshops variiert zwischen einem und drei Tagen. Die Gruppengröße kann acht bis fünfzehn Personen, aber auch 50 und mehr Personen betragen. Der Aufbau des Workshops muss dann entsprechend gestaltet werden.¹³⁹

5.5.4 Kontrolle des Entwicklungserfolgs

Kontrolle besteht in der Regel im Vergleich eines erreichten Zustands mit einem zuvor gesetzten Ziel sowie in der Aufdeckung und in der Erklärung von Abweichungen zwischen Zustand und Ziel. Nach einer Kontrolle durch Soll-Ist-Vergleich sucht man bei der Personalentwicklungsplanung

¹³⁸ Heberer, S. 51ff.

¹³⁹ Heberer, S. 59f.

häufig vergeben. Die neuere Diskussion dieses Problems unter dem Stichwort "Bildungs-" oder "Entwicklungscontrolling" hat daran nur wenig geändert.

Zur Wahl stehen mehrere Kontrollmodelle, die dem Prinzip des Soll-Ist-Vergleichs explizit oder implizit folgen. Bei kurzfristigen Entwicklungsmaßnahmen genügen Ergebniskontrollen nach Abschluss der Entwicklungsmaßnahme. Bei mittel- bis längerfristigen Entwicklungsmaßnahmen wie z.B. einem Karrierepfad über mehrere hierarchisch gestaffelte Stellen müssen Fortschrittskontrollen ergänzend hinzukommen. Beide Grundformen der Kontrolle können durch eine Prämissenkontrolle insoweit ergänzt werden, als die Existenz von Entwicklungspotentialen regelmäßig überprüft wird.

Ergebnis- und Fortschrittkontrollen können in vier Formen durchgeführt werden.

1. Bei der **Kontrolle der Bedürfnisbefriedigung** wird nach Abschluss der Entwicklungsmaßnahme oder einer ihrer Stufen bei den Entwicklungsadressaten individuell abgefragt, ob und inwieweit ihre Entwicklungsziele erreicht worden sind.
2. **Kontrollen im Lernfeld** überprüfen lediglich die Rezeption von Lerninhalten. Es werden Kenntnisse und Fähigkeiten abgeprüft, die zuvor vermittelt worden sind. Man muß bei dieser Form der Kontrolle in Kauf nehmen, dass sich die Wirkungen einzelner Entwicklungsmaßnahmen langfristig überlagern können, so dass eine trennscharfe Beurteilung des Lernerfolgs erschwert wird. Da Entwicklungsmaßnahmen auf unscharf definierte Deckungslücken auch nur unscharf zugeordnet werden können, gibt die Kontrolle im Lernfeld nur begrenzten Aufschluss über den Abbau von Deckungslücken. Diese Form der Erfolgskontrolle wird durch Probleme beim Transfer von Wissen aus dem Lern- in das Tätigkeitsfeld behindert.
3. **Kontrollen im Tätigkeitsfeld** greifen auf eine Leistungs- und Verhaltensbeurteilung nach Fortschritt oder Abschluss einer Entwicklungsmaßnahme zurück. Dies setzt voraus, daß die durch eine Entwicklungsmaßnahme neu erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten im Tätigkeitsfeld genutzt werden. Wird nur ein Teil der neuen Kenntnisse und Fähigkeiten umgesetzt, so bleibt der restliche Teil unkontrolliert. Als Störgröße der Erfolgskontrolle können Veränderungen der Arbeitsbedingungen wirken. Probleme der Kontrolle im Tätigkeitsfeld entstehen, wenn die Lerninhalte theoretisch oder abstrakt, die Handlungsinhalte im Tätigkeitsfeld dagegen pragmatisch oder konkret sind.
4. Eine erneute **Kontrolle des Fähigkeitsvektors** vermeidet die Nachteile der Kontrollformen 1-3. Diese vierte Form der Kontrolle kann sich z.B. auf einen erneuten Assessment-Center-Test mit Elementen der prognostizierten neuen Aufgaben und Anforderungen stützen. Diese Methode ist aufwendig, zeigt aber den Abbau von Deckungslücken besser als die übrigen Kontrollen. Dies gilt vor allem bei fehlender sofortiger Umsetzung der Kenntnisse und Fähigkeiten im Tätigkeitsfeld.

Die Wahl des Kontrollmodells hängt von der Dauer der Entwicklungsmaßnahme und deren Kosten, Aufwendungen oder Auszahlungen ab.¹⁴⁰

¹⁴⁰ Drumm, S. 340f.

6 Literaturverzeichnis

Arnold, R. / Lipsmeier, A. (Hrsg.): Handbuch der Berufsbildung, Opladen 1995.

Berthel, Jürgen: Personalmanagement. Grundzüge für Konzeption betrieblicher Personalarbeit, 2., überarb. und erw. Aufl., Stuttgart 1989.

Briggenkamp:

Drumm, H.-J.: Personalwirtschaftslehre, 4., Aufl., Berlin u.a. 2000.

Faix, W.G. / Laier, A.: Soziale Kompetenz. Das Potential zum unternehmerischen und persönlichen Erfolg, Wiesbaden 1991.

Freund, F. u.a.: Praxisorientierte Personalwirtschaftslehre, 6., neubearb. Aufl., Stuttgart u.a. 2003.

Heberer, J. / Grap, R.: Betriebliche Weiterbildung in kleinen und mittelständischen Unternehmen. Methoden und Vorgehensweise, Herzogenrath 1995, (die grüne Reihe aus dem GOM-Verlag).

Hentze, J.: Personalwirtschaftslehre. Grundlagen, Personalbedarfsermittlung, -beschaffung, -entwicklung und -einsatz, 6., überarb. Aufl., Bern u.a. 1994, (UTB für Wissenschaft: Uni-Taschenbücher).

Hölterhoff, H. / Becker, M.: Aufgaben und Organisation der betrieblichen Weiterbildung, München u.a. 1996, (Handbuch der Weiterbildung für die Praxis in Wirtschaft und Verwaltung, hrsg. von Wolfgang Jeserich, Band 3).

Jung, H.: Personalwirtschaft. 5., überarb. und erw. Aufl., München 2003.

Oechler, W.: Personal und Arbeit. Einführung in die Personalwirtschaft, 2. veränd. Aufl., Oldenbourg u.a. 1987, (Oldenbourgs Lehr- und Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften).

Olfert, K.: Personalwirtschaft, 4., überarb. und erw. Aufl., Ludwigshafen 1990, S.24. (Kompendium der praktischen Betriebswirtschaft).

Rosenstiel, L.: Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement, 3. überarb. und erw. Aufl., Stuttgart 1995.

Schanz, G.: Personalwirtschaftslehre. Lebendige Arbeit in verhaltenswissenschaftlicher Perspektive, 2., völlig neubearb. Aufl., München 1993. (Vahlens Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften).

Scholz, Christian: Personalmanagement. Informationsorientierte und verhaltensorientierte Grundlagen, 5., neubearb. und erw. Aufl., München 2000, (Vahlens Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften).

Stopp, G.: Betriebliche Personalwirtschaft, 14., verb. Aufl., Stuttgart 1988, (Die Betriebswirtschaft, Studium und Praxis, Bd. 5).

Voigt, W.: Berufliche Weiterbildung. Eine Einführung, München 1986.

Wagner, K. u.a.: Praktische Personalwirtschaft. Eine praxisorientierte Einführung. Wiesbaden 2002.

Wagner, P.: Personal und Arbeit. Rahmenbedingungen, Probleme und Lösungen der Personalwirtschaft, Literaturdokumentation zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Sonderheft 5 (1994), Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit.