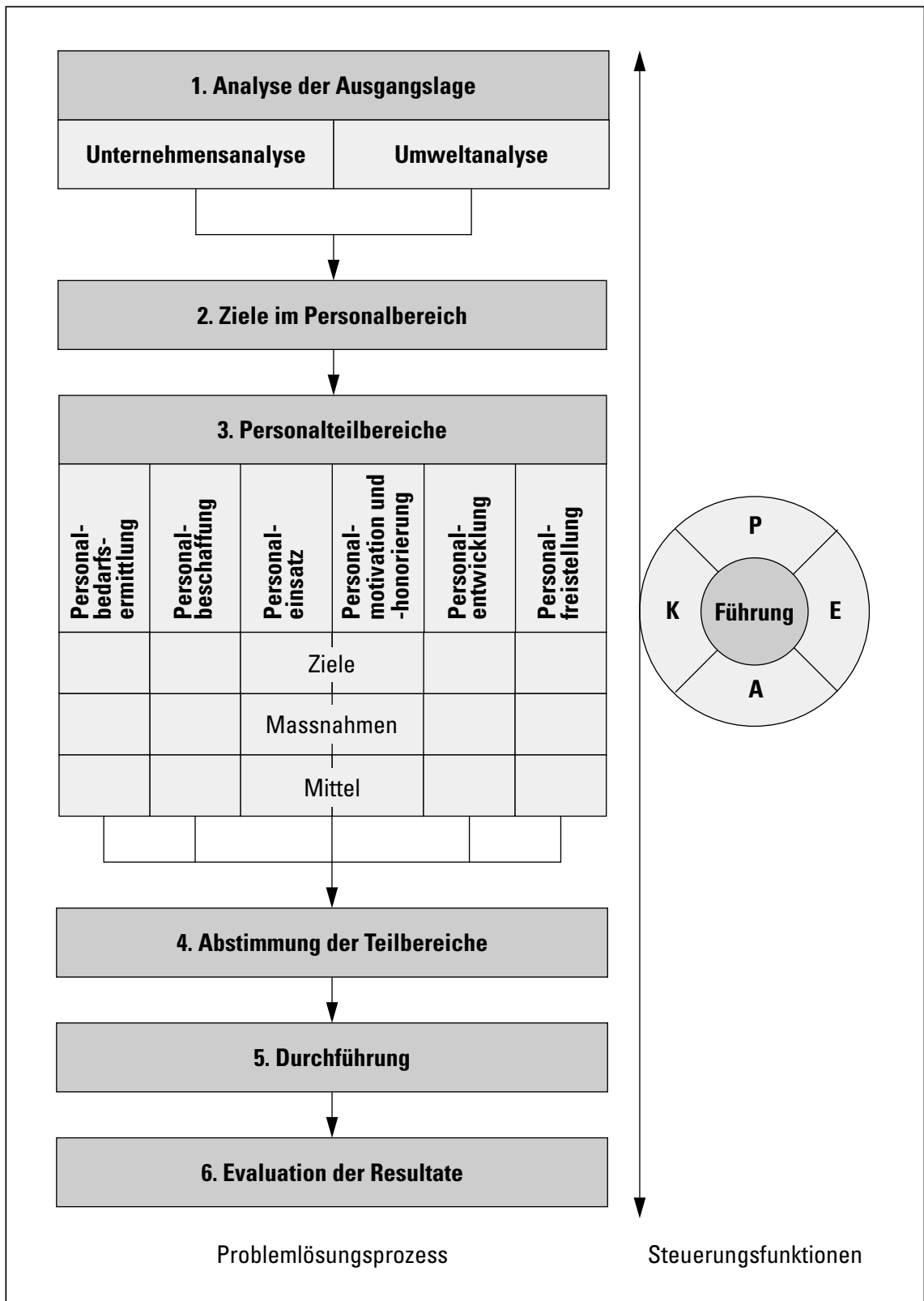


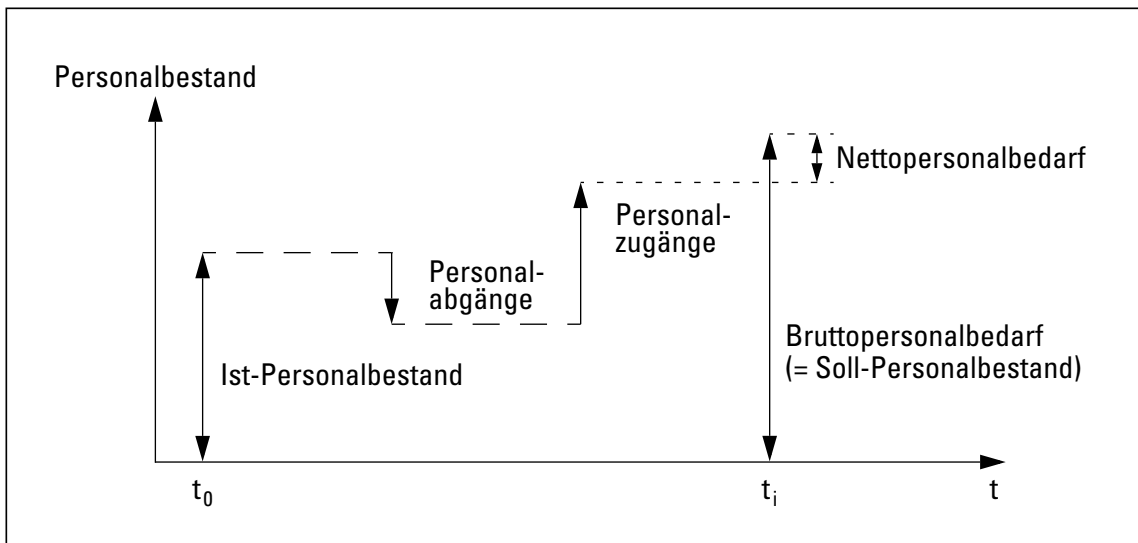
▲ Abb. 264 Theorie X und Theorie Y (Ulrich/Baitsch/Alioth 1983, S. 18f.)

<b>Merkmale</b> <b>Phasen</b>	<b>Philosophie</b>	<b>Strategie</b>	<b>Hauptfunktionen</b>	<b>organisatorische Verantwortung</b>
<b>1. Phase (bis ca. 1960): Bürokratisierung</b>	Kaufmännische Bestandespflege der «Personal-konten»	Aufbau vorwiegend administrativer Personal-funktionen	Verwaltung der Personalakten, Durchführung personalpolitischer Entscheidungen – z. T. in Neben-funktion	Kaufmännische Leitung
<b>2. Phase (ab ca. 1960): Institutionalisierung</b>	Anpassung des Personals an organisatorische Anforderungen (Sozialisations-konzepte)	Professionalisierung der Personal-leiter, Zentralisierung des Personalwesens, Spezialisierung der Personal-funktion	Neben Kernfunktionen wie Verwaltung, Einstellung, Einsatz, Entgeltfindung und juristischer Konfliktregelung zusätzlich Ausbau der qualitativen Sozialpolitik (Bildung, Freizeit, Arbeitsplätze)	Personalleiter im Gross- und z. T. Mittelbetrieb
<b>3. Phase (ab ca. 1970): Humanisierung</b>	Anpassung der Organisation an die Mitarbeiter (Akkomodations-konzepte)	Spezialisierung, Ausbau sowie Mitarbeiter-orientierung der Personal-funktionen	Humanisierung, Partizipation, Ausbau der qualitativen Funktionen wie Aus- und Weiterbildung (off-the-job), kooperative Mitarbeiter-führung, Human Relations, Personalbetreuung, Humanisierung von Arbeitsplätzen, Arbeitsumgebung und Arbeitszeit, Organisations- und Personalentwicklung	Personalressort in der Geschäfts-leitung, Personal-stäbe, Arbeitnehmer-Vertretung
<b>4. Phase (ab ca. 1980): Ökonomisierung</b>	Anpassung von Organisation und Personal an veränderte Rahmenbedingungen nach Wirtschaftlichkeitsaspekten	Dezentralisierung, Generalisierung, Entbürokratisierung, Rationalisierung von Personal-funktionen	Flexibilisierung der Arbeit und der Arbeitskräfte, Rationalisierung der Arbeit und der Arbeitsplätze, Bewertung des Arbeitspotentials und des Entwicklungspotentials, Abbau quantitativer und freiwilliger Personalleistungen, Orientierung auf Freisetzungspolitik	Geschäftsleitung, Personalwesen, Linienmanagement
<b>5. Phase (ab ca. 1990): Entre- und Intrapreneuring</b>	Mitarbeiter als wichtigste, wertvollste und sensitivste Unternehmensressource. Das Personalmanagement soll sie als Mitunternehmer gewinnen, entwickeln und erhalten. Wertschöpfung («added value») als Oberziel	Zentralisierung des strategischen und konzeptionellen Personal-managements bei gleichzeitiger Delegation operativer Personalarbeit an die Linie	Unternehmerisches Mitwissen, Mitdenken, Mithandeln und Mitverantworten in allen wesentlichen Unternehmensentscheidungen. Somit integrierte und gleichberechtigte Mitwirkung bei der Unternehmensphilosophie, -politik und -strategie mit besonderer Berücksichtigung von «Mensch und Arbeit». Evaluation der ökonomischen und sozialen Folgen von Unternehmensentscheiden (Personal-Controlling)	Die Geschäftsleitung, besonders ein für Personal (Humanressourcen und Humankapital) verantwortliches Mitglied, das zentrale Personalmanagement als «Wertschöpfungs-Center» sowie die Linie (als dezentrales Personalmanagement)

▲ Abb. 265 Entwicklung des Personalwesens (Wunderer 1993, S. 3f.)



▲ Abb. 266 Steuerung des Problemlösungsprozesses im Personalbereich



▲ Abb. 267 Schema Personalbedarf

<b>1. Urlaub (Beurlaubung)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ gesetzlich-vertraglich zustehender Urlaub</li> <li>■ unbezahlter Urlaub</li> <li>■ Sonderfälle (Todesfall in der Familie, Umzug)</li> </ul>
<b>2. Staatspolitische Pflichten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Militärdienst</li> <li>■ Zivildienst</li> <li>■ öffentliche Ämter</li> </ul>
<b>3. Krankheit und Unfall</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Unfall (Berufsunfall/Nichtberufsunfall)</li> <li>■ Krankheit</li> <li>■ Kuren</li> </ul>
<b>4. Betriebliche Weiterbildung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Bildungsurlaub</li> <li>■ Umschulung</li> </ul>
<b>5. Unentschuldigtes Fehlen</b>	

▲ Abb. 268 Fehlzeiten

<b>Individuelle Person</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Alter</li> <li>■ Ausbildung</li> <li>■ Geschlecht</li> <li>■ Nationalität und die damit verbundenen Motive und Wertvorstellungen</li> <li>■ Persönliche Wertvorstellungen und Motive</li> <li>■ Persönliche Veranlagung, Anfälligkeit</li> <li>■ Familienstand</li> </ul>
<b>Private Situation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Einfluss der Familie</li> <li>■ Finanzielle Situation</li> <li>■ Einflüsse aus der weiteren privaten Umwelt</li> <li>■ Weg zur Arbeit</li> </ul>
<b>Verhältnis zu Firma als Institution</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Wertvorstellungen der Firma</li> <li>■ Rationalisierungsgrad</li> <li>■ Sozialpolitik</li> <li>■ Betriebsklima</li> <li>■ Image der Firma</li> </ul>
<b>Menschliche Umwelt</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Vorgesetztenverhalten</li> <li>■ Verhältnis zu benachbarten Bereichen</li> <li>■ Verhältnis zu Kollegen</li> <li>■ Verhältnis zu Mitarbeitern</li> <li>■ Image des Arbeitsbereiches, intern</li> </ul>
<b>Arbeitsumwelt</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Qualität der Luft (Hitze, Feuchtigkeit, Zug, Gerüche)</li> <li>■ Lärmbelästigung und -störung</li> <li>■ Sauberkeit – Schmutz</li> <li>■ Optische Atmosphäre</li> </ul>
<b>Struktur der Arbeit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Monotonie</li> <li>■ Entscheidungs- und Handlungsspielraum des einzelnen/der Gruppe</li> <li>■ Zeitstruktur der Arbeit (Schicht, flexible Arbeitszeit, Spitzenbelastung)</li> <li>■ Kontinuität des Arbeitseinsatzes</li> <li>■ Gefährdungsgrad</li> </ul>
<b>Art der Entlohnung, Höhe des Einkommens</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Akkordlohn</li> <li>■ Prämienlohn</li> <li>■ Zeitlohn</li> <li>■ Garantierte Einkommensvorteile</li> </ul>
<b>Aktuelle Situation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Auftragslage, Arbeitsanfall</li> <li>■ Jahreszeitliche Einflüsse</li> <li>■ Fehlzeitenstand</li> <li>■ Sicherheit des Arbeitsplatzes</li> </ul>
<b>Gesellschaftspolitische Einflüsse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Freizeitansprüche</li> <li>■ Einflüsse der Tarifpartner, politische Einflüsse</li> </ul>

▲ Abb. 269 Einflussfaktoren auf Fehlzeiten (Grimm 1981, S. 240)

$m_1$ : 5000 Kreditanträge prüfen  
 $m_2$ : 4000 Kreditverträge ausarbeiten  
 $t_1$ : 40 Minuten  
 $t_2$ : 15 Minuten  
T: 44 Stunden pro Woche und Mitarbeiter  
VZ: Nebenarbeitszeitfaktor = 1,3; Erholungszeitfaktor = 1,1; Ausfallzeitfaktor = 1,2

Bei einem Planungszeitraum von 4 Wochen beträgt der **Soll-Personalbestand** für diesen Zeitraum:

$$\blacksquare \text{ Personalbestand (PB)} = \left( \frac{5000 \cdot 40 + 4000 \cdot 15}{4 \cdot 44 \cdot 60} \right) 1,3 \cdot 1,1 \cdot 1,2 = 42,25$$

Es werden somit 43 Mitarbeiter benötigt, um die anfallenden Arbeiten zu erledigen.

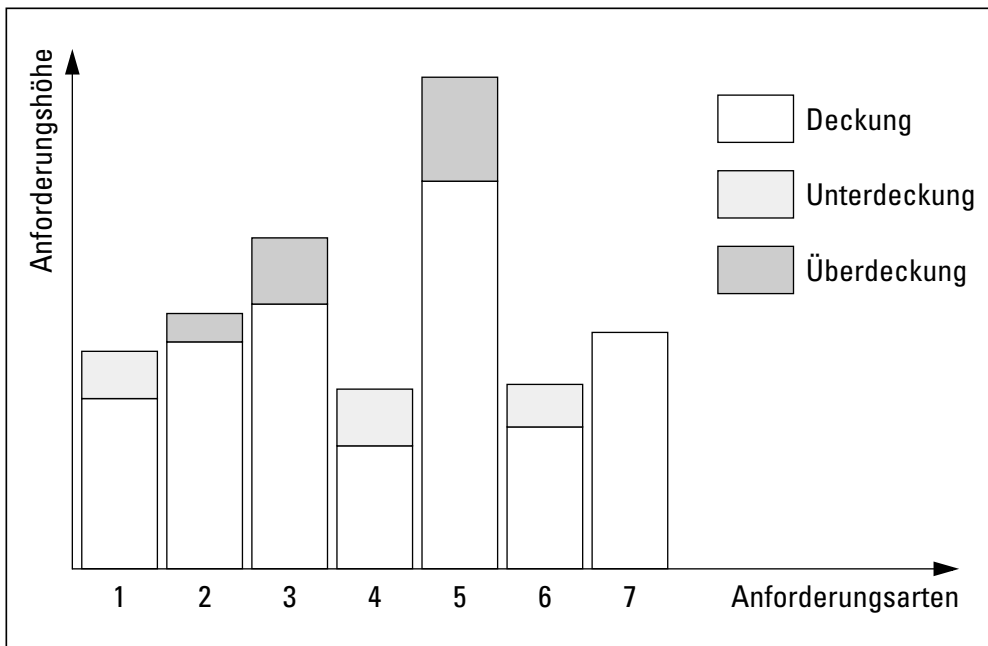
▲ Abb. 270 Beispiel für die quantitative Personalbedarfsermittlung

<b>Kenntnisse</b>	Ausbildung	bei festgelegten Ausbildungsplänen in Klassen beschreibbar, Zahl der Jahre schätzbar
	Erfahrung, Denkfähigkeit	zum Teil in Klassen beschreibbar
<b>geistige Belastung</b>	Aufmerksamkeit, Denkfähigkeit	Dauer messbar, Häufigkeit des Vorkommens zählbar, Höhe in Klassen beschreibbar
<b>Geschicklichkeit</b>	Handfertigkeit, Körpergewandtheit	in Klassen beschreibbar
<b>muskelmässige Belastung</b>	dynamische, statische und einseitige Muskelarbeit	Höhe und Dauer messbar, Häufigkeit des Vorkommens zählbar
<b>Verantwortung</b>	für die eigene Person, für andere Personen, für Funktion, Struktur und Prozess	allgemein beschreibbar, Höhe der möglichen Schäden schätzbar, Schadenswahrscheinlichkeit in Klassen beschreibbar
<b>Umweltbedingungen</b>	Klima, Lärm, Beleuchtung, Schwingung, Staub	Höhe und Dauer messbar, Häufigkeit des Vorkommens zählbar
	Nässe, Öl, Fett, Schmutz, Gase, Dämpfe	Höhe in Klassen beschreibbar, Dauer messbar, Häufigkeit zählbar
	Schutzkleidung, Erkältungsgefahr, negatives Sozialprestige	allgemein beschreibbar

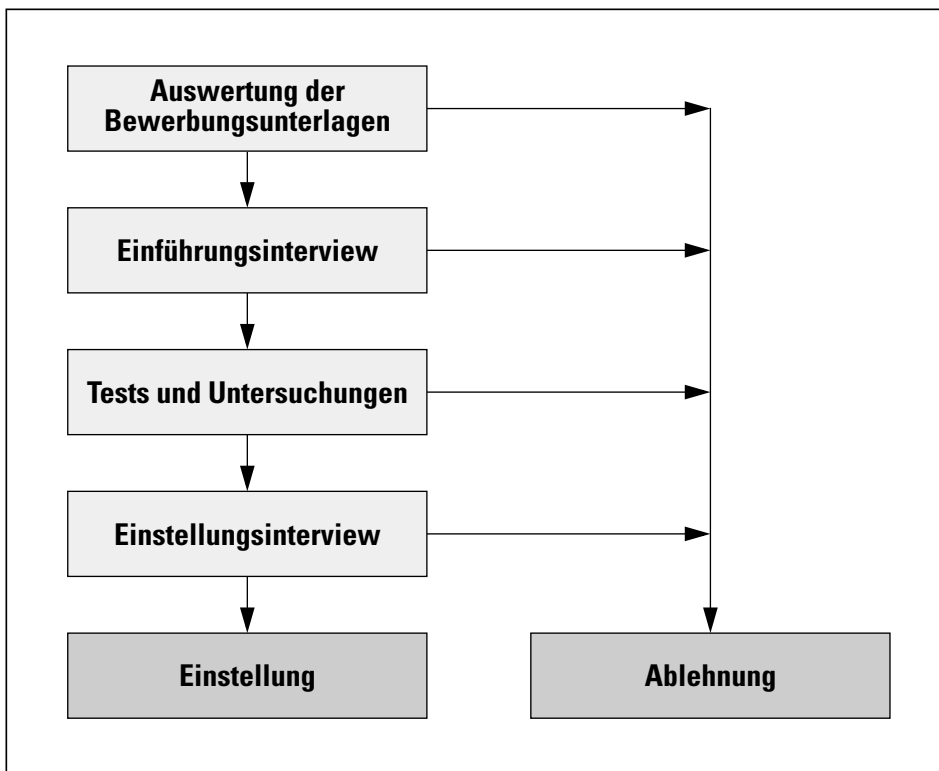
▲ Abb. 271 Anforderungsarten (Pfeiffer/Doerrie/Stoll 1977, S. 190)

<b>Unternehmen: Beschäftigungsart:</b>		
<b>I. Instanzenbild</b>		
a) <i>Stellenkennzeichnung</i>		
1. Stellenbezeichnung:		
2. Stellennummer:		
3. Abteilung:		
4. Stelleninhaber:		
5. Dienstrang:		
6. Gehaltsbereich:		
b) <i>Hierarchische Einordnung</i>		
7. Der Stelleninhaber erhält fachliche Weisungen von:		
8. Der Stelleninhaber gibt fachliche Weisungen an:		
9. Stellvertretung		
■ Stellvertretung des Stelleninhabers:		
■ Stellvertretung für andere Stellen:		
10. Anzahl der disziplinarisch unterstellten Mitarbeiter (z. B. Abteilungsleiter, Gruppenleiter, Sachbearbeiter, Meister, Vorarbeiter):		
11. Kompetenzen (z. B. Prokura, Handlungsvollmacht)		
c) <i>Kommunikationsbeziehungen</i>		
12. Der Stelleninhaber liefert folgende Berichte ab:		
13. Der Stelleninhaber erhält folgende Berichte:		
14. Teilnahme an Konferenzen:		
15. Die Zusammenarbeit mit folgenden Stellen (intern/extern) ist erforderlich:		
<b>II. Aufgabenbild</b>		
16. Beschreibung der Tätigkeit		
■ Sich wiederholende Sachaufgaben:		
■ Unregelmässig anfallende Sachaufgaben:		
17. Arbeitsmittel:		
18. Richtlinien, Vorschriften:		
<b>III. Leistungsbild</b>		
a) <i>Leistungsanforderungen</i>		
19. Kenntnisse, Fertigkeiten, Erfahrungen:		
20. Arbeitscharakterliche Züge (z. B. Genauigkeit und Sorgfalt, Kontaktfähigkeit):		
21. Verhalten (z. B. Führungsqualitäten, Durchsetzungsvermögen):		
b) <i>Leistungsstandards</i>		
22. Quantitative Leistungsstandards (z. B. Umsatz):		
23. Qualitative Leistungsstandards (z. B. Betriebsklima):		
Unterschriften mit Datum:		
Personalleiter	Stelleninhaber	Vorgesetzter

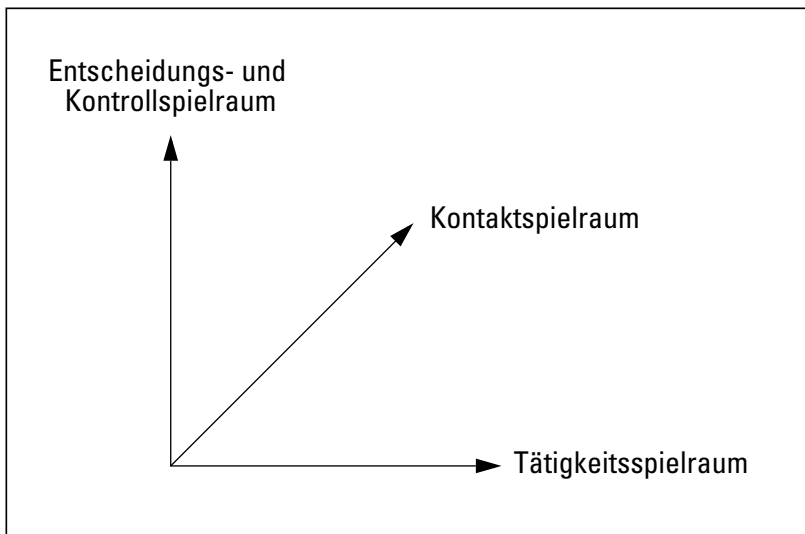
▲ Abb. 272 Schema Stellenbeschreibung (nach Hentze/Kammel 2001, S. 230 ff.)



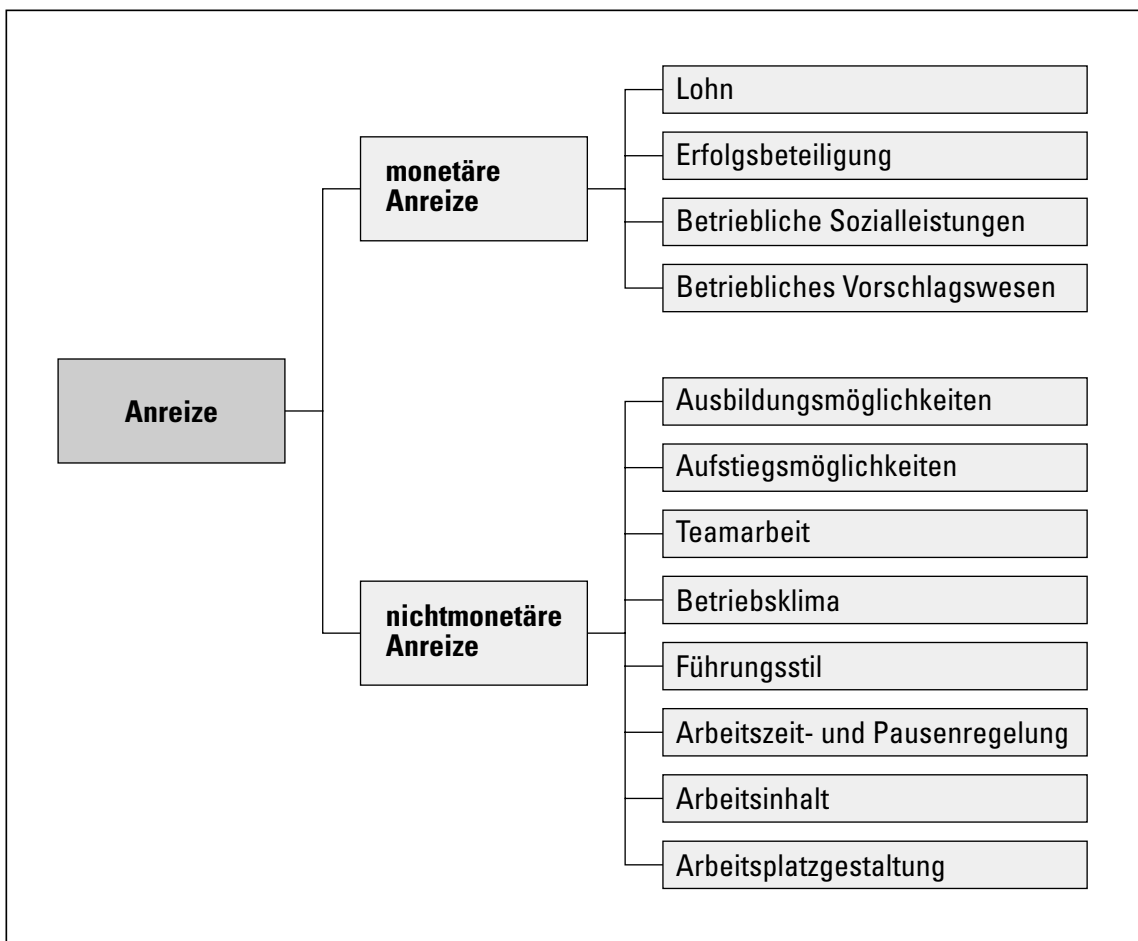
▲ Abb. 273 Schematisches Anforderungs- und Fähigkeitsprofil



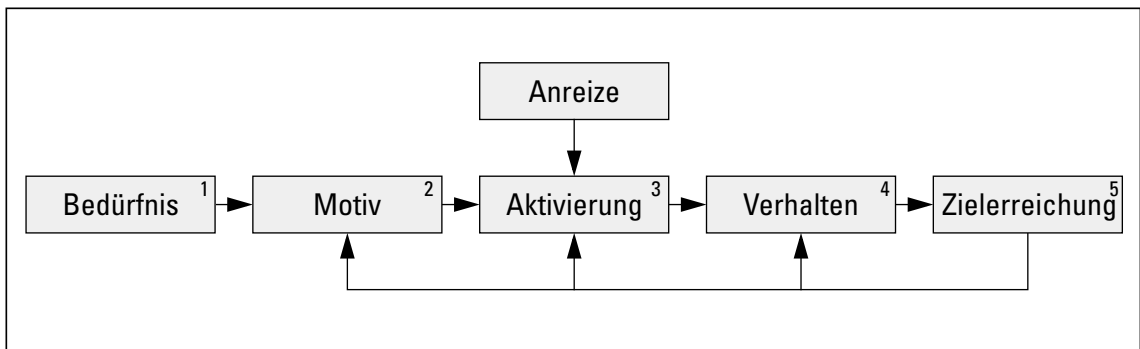
▲ Abb. 274 Schema der Bewerberauswahl



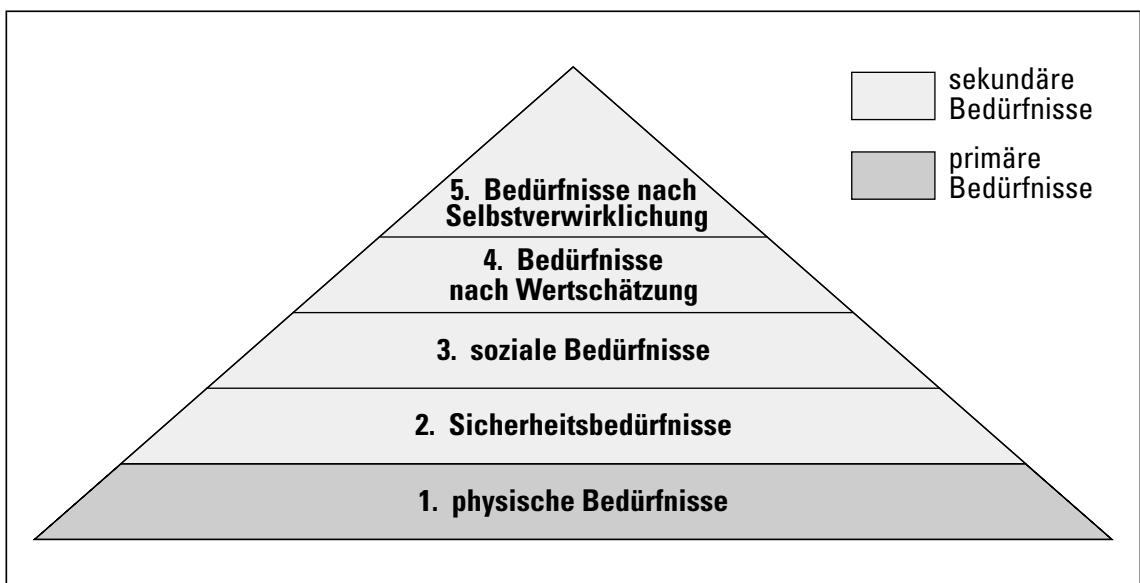
▲ Abb. 275 Handlungsspielraum des Mitarbeiters



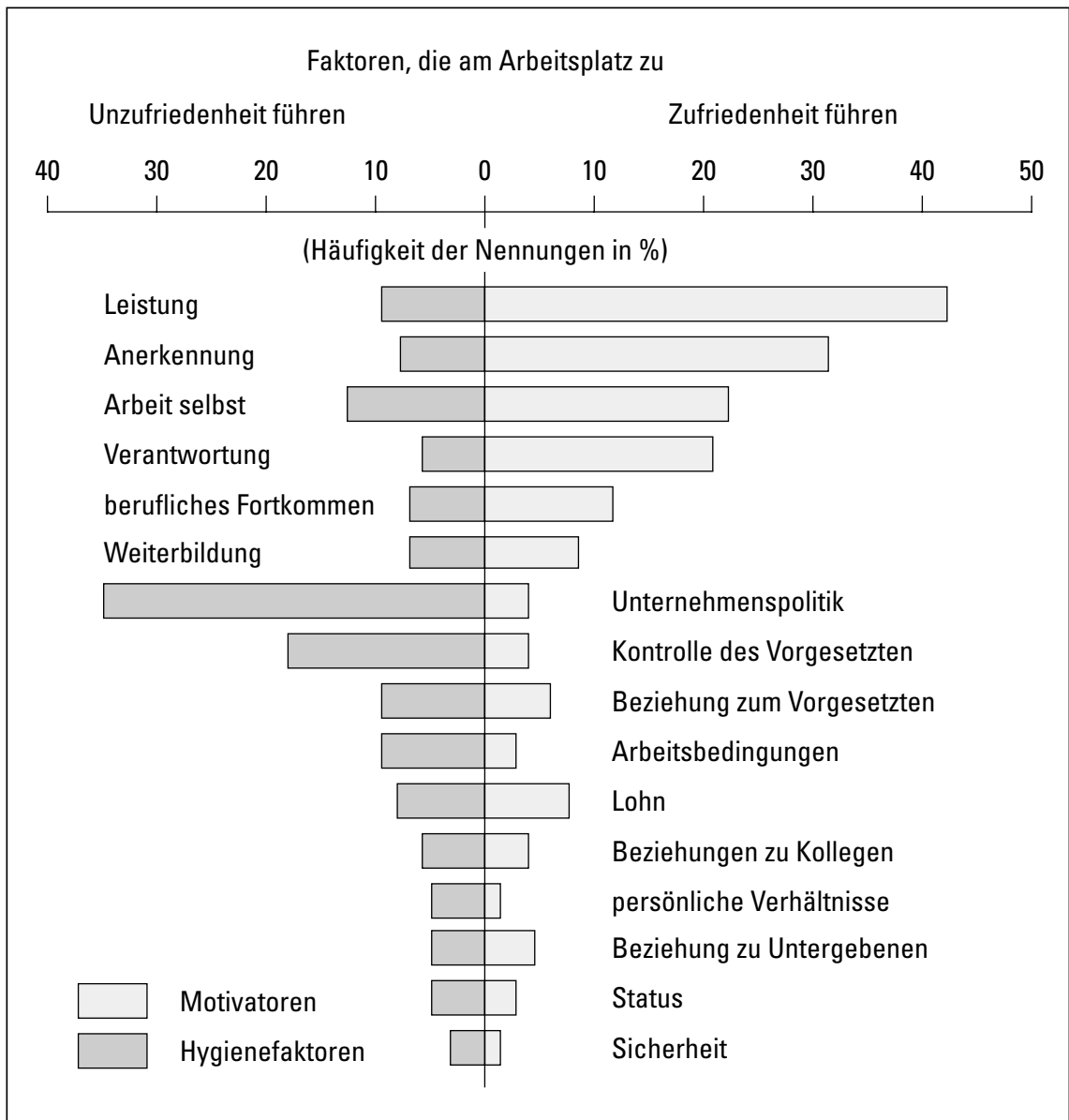
▲ Abb. 276 Anreizarten



▲ Abb. 277 Einfaches Motivationsmodell (nach Staehle 1999, S. 167)



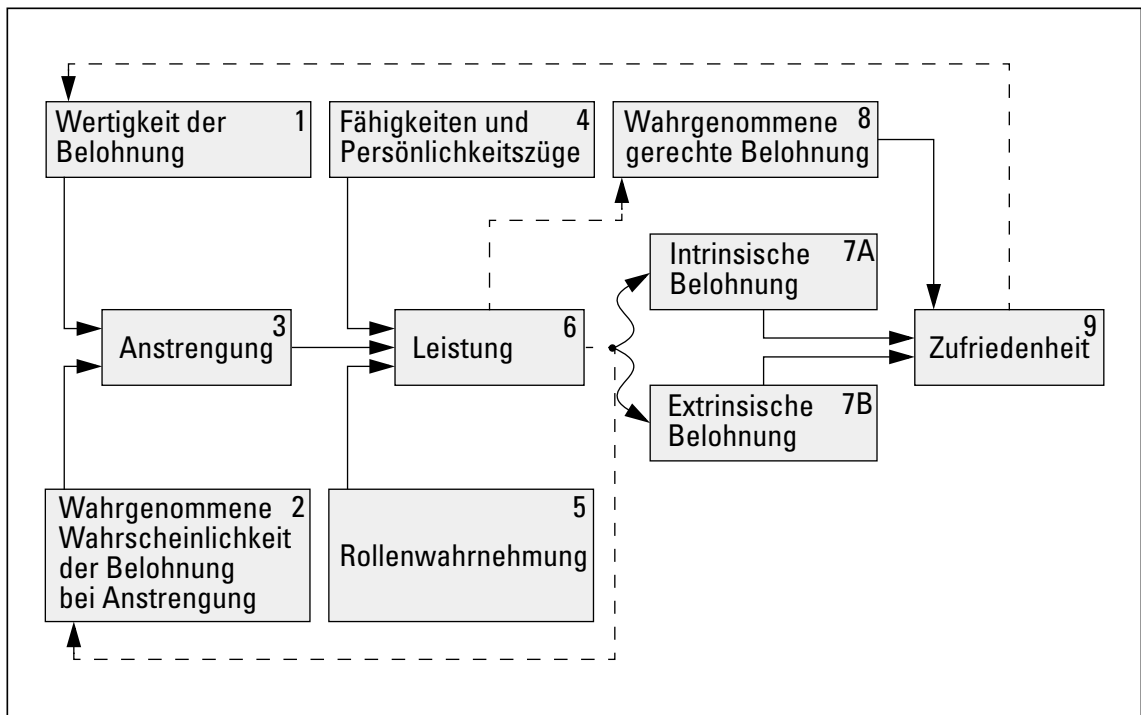
▲ Abb. 278 Bedürfnispyramide von Maslow



▲ Abb. 279 Einflussfaktoren der Arbeitszufriedenheit (Herzberg 1968, S. 57)

		Motivatoren	
		nicht befriedigend	befriedigend
Hygienefaktoren	nicht befriedigend	Unzufriedenheit mit der Arbeit	Unzufriedenheit mit der Arbeit
	–	–	
Hygienefaktoren	befriedigend	keine Unzufriedenheit	keine Unzufriedenheit
	keine Arbeitszufriedenheit	Arbeitszufriedenheit	

▲ Abb. 280 Schema der Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg



▲ Abb. 281 Das Zirkulationsmodell von Porter/Lawler 1968, S. 165

Inputs	Outcomes
Erziehung Intelligenz Erfahrung Ausbildung Fähigkeiten Länge des Beschäftigungsverhältnisses Alter Geschlecht nationale und ethnische Herkunft sozialer Status Arbeitsanstrengungen persönliche Erscheinung Gesundheit Besitz von Arbeitsmitteln Merkmale des Ehepartners	Bezahlung intrinsischer Wert befriedigende Führung Prämien für die Länge des Beschäftigungsverhältnisses zusätzliche Sozialaufwendungen Sozialprestige der Arbeitstätigkeit Statussymbole Ausstattung des Arbeitsplatzes schlechte Arbeitsbedingungen Monotonie ungewisse berufliche Perspektive interessante Arbeit Verantwortung Anerkennung Aufstiegsmöglichkeiten

▲ Abb. 282 Inputs und Outcomes nach Adams (Greif 1983, S. 214)

Art des Bewertungsvorgangs Art der Quantifizierung	summarisch	analytisch
<b>Reihung</b>	Rangfolgeverfahren	Rangreihenverfahren
<b>Stufung</b>	Lohngruppenverfahren	Stufenwertzahlverfahren

▲ Abb. 283 Verfahren der Arbeitsbewertung

<b>Lohngruppe I</b>	Arbeiten, die nach kurzfristiger Einarbeitungszeit und Unterweisung durchgeführt werden (81 %)
<b>Lohngruppe II</b>	Arbeiten, die bei gleicher Voraussetzung über die Anforderungen der ersten Gruppe hinausgehen (82,4 %)
<b>Lohngruppe III</b>	Arbeiten, die Kenntnisse und Fertigkeiten voraussetzen und eine Anlernung erfordern (85,3 %)
<b>Lohngruppe IV</b>	Arbeiten, die bei gleicher Voraussetzung über die Anforderungen der vorherigen Gruppe hinausgehen (88,6 %)
<b>Lohngruppe V</b>	Arbeiten, die umfassende Sach- und Arbeitskenntnisse und Fertigkeiten voraussetzen, wie sie durch Sonderausbildung oder entsprechende Erfahrung erreicht werden (90,5 %)
<b>Lohngruppe VI</b>	Arbeiten, die ein Spezialkönnen voraussetzen, das entweder durch eine abgeschlossene zweijährige Ausbildung oder lange Erfahrung erreicht wird (94,5 %)
<b>Lohngruppe VII</b>	Facharbeiten, die ein Können voraussetzen, das durch eine fachliche und abgeschlossene Ausbildung erreicht wird, oder Arbeiten, die gleichwertige Spezialfähigkeiten und -kenntnisse erfordern, auch ohne abgeschlossene Ausbildung (100 % = Ecklohn)
<b>Lohngruppe VIII</b>	Schwierige Facharbeiten, die besondere Fähigkeiten und langjährige Erfahrung voraussetzen (110 %)
<b>Lohngruppe IX</b>	Besonders schwierige und hochwertige Facharbeiten, die grosse Selbständigkeit und Verantwortungsbewusstsein voraussetzen (120 %)
<b>Lohngruppe X</b>	Hochwertigste Facharbeiten, die überragendes Können, völlige Selbständigkeit und weitere Qualifikationen erfordern (133 %)

▲ Abb. 284 Lohngruppen der Metallindustrie der neuen deutschen Bundesländer  
(Quelle: Wirtschaftswoche, Nr. 7, 8.2.1991, S. 28)

<b>Merkmalsgruppe</b>	<b>Merkmal</b>	<b>Unterkriterium</b>
<b>Grundanforderungen</b>	■ Ausbildungskennntnisse	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Schulkenntnisse</li> <li>■ Berufslehre</li> <li>■ Spezialkenntnisse</li> </ul>
	■ Zusatzkenntnisse	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ allgemeine Erfahrung</li> <li>■ fachliche Spezialkenntnisse</li> <li>■ Sprachkenntnisse</li> </ul>
<b>Geistige Anforderungen</b>	■ Geistige Fähigkeiten	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ logisches Denken</li> <li>■ schöpferisches Denken</li> <li>■ geistige Regsamkeit</li> </ul>
	■ Ausdrucksfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ schriftlicher Ausdruck</li> <li>■ mündlicher Ausdruck</li> <li>■ Ausdruck in anderer Form</li> </ul>
<b>Charakterliche Anforderungen</b>	■ Verantwortung	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ für Arbeitsausführung</li> <li>■ für Entscheide</li> <li>■ für Arbeitsablauf</li> <li>■ für Arbeit anderer</li> <li>■ für Sach- und Geldwerte</li> <li>■ für Sicherheit von Drittpersonen</li> <li>■ für eigene Weiterbildung</li> </ul>
	■ Selbständigkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Initiative</li> <li>■ Entschlusskraft</li> <li>■ Beharrlichkeit</li> </ul>
	■ Durchsetzungsvermögen	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Überzeugungskraft</li> <li>■ Motivierung</li> </ul>
	■ Takt	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Einfühlungsvermögen</li> <li>■ Selbstbeherrschung/Geduld</li> <li>■ Umgangsformen</li> </ul>
<b>Körperliche Anforderungen</b>	■ Arbeitsvermögen	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ aktive Muskelarbeit</li> <li>■ passive Muskelarbeit</li> </ul>
	■ Geschicklichkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Fingerfertigkeit</li> <li>■ Körpergewandtheit</li> </ul>
	■ Empfindungsvermögen	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Beanspruchung der Sinnesorgane</li> </ul>
<b>Arbeitsbedingungen</b>	■ Umgebungseinflüsse	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Umgebungsklima</li> <li>■ Verschmutzung</li> <li>■ Lärm, Erschütterung</li> <li>■ Unfallgefahr</li> <li>■ Gesundheitsgefährdung</li> </ul>
	■ Unregelmässige Arbeitszeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Schicht-, Nachtarbeit</li> <li>■ Sonntagsarbeit</li> </ul>

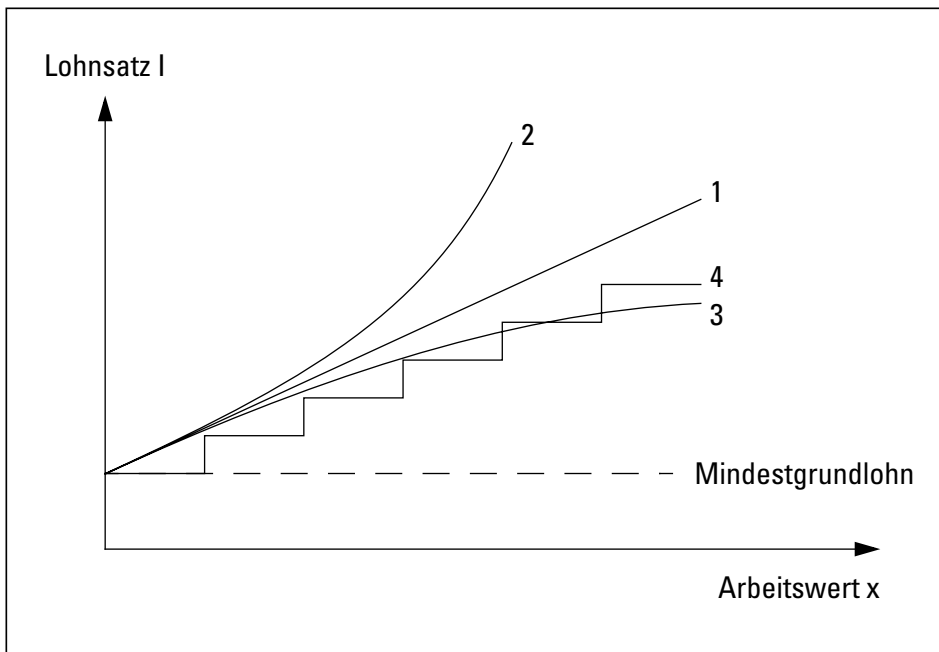
▲ Abb. 285 Rahmenkatalog von Arbeitsanforderungen (nach Staffelbach 1986, S. 6)

Anforderungsart	Wertstufe	Punktzahl
Verantwortung	klein	0,5
	mittel	2
	gross	4
körperliche Belastung	leicht	1
	mittel	2
	mittel/schwer	3
	schwer	4
	äusserst schwer	5

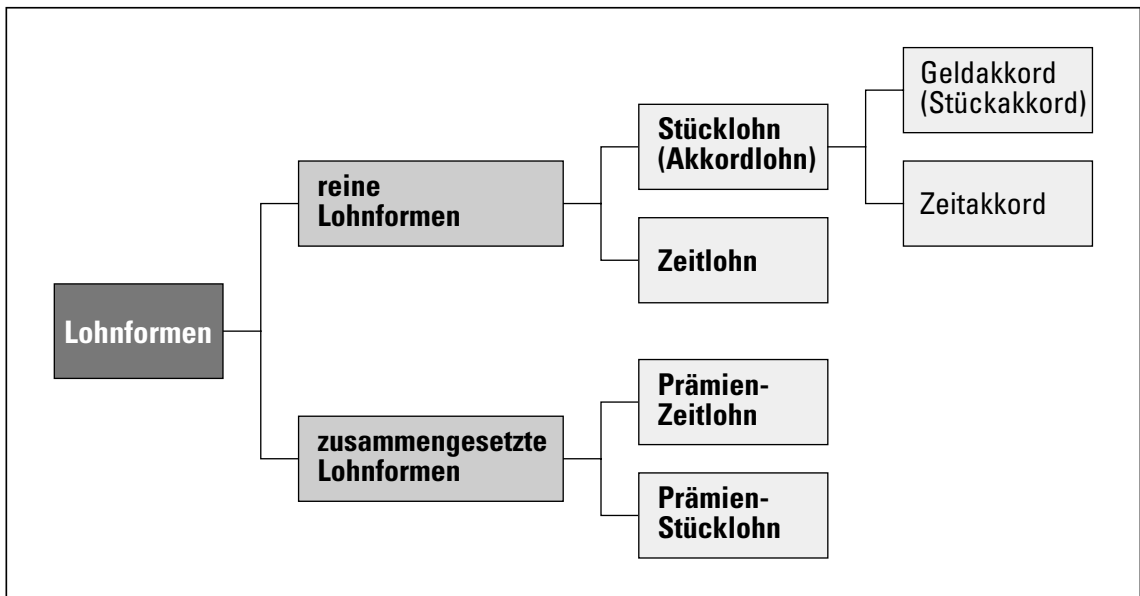
▲ Abb. 286 Beispiel Stufenwertzahlverfahren

Punktzahl des Gesamtarbeitswertes	Lohngruppe	Abstufung in Prozenten
bis 5	1	75 %
5–10	2	80 %
10–15	3	86 %
15–20	4	93 %
20–25	5	100 % (Ecklohn)
25–30	6	107 %
30–35	7	115 %
35–40	8	124 %
40–45	9	133 %

▲ Abb. 287 Beispiel Lohnbestimmung



▲ Abb. 288 Möglichkeiten der Lohnsatzdifferenzierung



▲ Abb. 289 Übersicht Lohnformen

Betriebliche Sozialleistung \ Kategorie	Vorsorge	Sozial-einrichtungen	Freizeit-gestaltung
Altersvorsorge	•		
Krankheits- und Unfallversicherung	•		
Schutz gegen Arbeitslosigkeit	•		
Wohnungen des Unternehmens		•	
Familien-/Kinderzulagen		•	
Verpflegungsmöglichkeiten		•	
Transportkostenbeiträge		•	
Gesundheits- und Sozialdienst		•	
Firmensport			•
Firmenvereine und -clubs			•
Ferienangebote und -vergünstigungen (z. B. verbilligte REKA-Checks)			•
Andere Vergünstigungen (z. B. verbilligte Einkaufsmöglichkeiten)		•	

▲ Abb. 290 Betriebliche Sozialleistungen

**Flexible Lohnelemente** gewinnen an Bedeutung. Der traditionelle Grundlohn wird um **Sonderzahlungen (Boni)** sowie eine ganze Reihe von sog. «Fringe Benefits» ergänzt. Charakteristisch ist, dass diese Zahlungen auf selektiver und unregelmässiger Basis entrichtet werden. Im Jahr 2002 haben 25,3% aller Arbeitnehmenden Sonderzahlungen (Boni) erhalten. Das Mittel dieser Boni belief sich auf 690 CHF brutto pro Monat. Die Höhe der Boni variiert je nach Branche stark. Auf dem höchsten Anforderungsniveau bewegt sich der Anteil der Sonderzahlungen am Bruttogehalt zwischen 14% im Detailhandel und rund 45% im Bankensektor. Betragen diese Leistungen im Jahr 1996 noch 1,5% vom Total der effektiv ausbezahlten Bruttolöhne, beliefen sie sich im Jahr 2000 bereits auf den doppelten Anteil. Bei den Kadern stiegen sie von 4,4% auf 12,2% an. Die «Top-Manager» erhielten im Jahr 2000 rund 30% ihrer Entlohnung in dieser Form.

84% der Grossunternehmen gewähren sämtlichen Arbeitnehmerkategorien **«Fringe Benefits»**. Hierzu zählen u. a. kostenlose oder im Preis reduzierte Dienstleistungen/Produkte (63%), Beteiligungen an der zweiten Säule über dem gesetzlichen Anteil (49%), Privatwagen (48%) oder Bezahlung der Kranken-/Unfallversicherung (22%). In 87% der Grossunternehmen macht der Wert der «Fringe Benefits» schätzungsweise bis zu 10% des gesamten Bruttogehalts aus. In 4% der Unternehmen kann dieser Anteil bei den obersten Kadern die 20%-Grenze überschreiten.

(Quelle: Bundesamt für Statistik)

▲ Abb. 291 Die Entlohnung wird immer vielfältiger (Credit Suisse 2004, S. 15)

### Qualitätszirkel (Quality Circles)

Das Konzept der Qualitätszirkel wurde während der 50er Jahre an amerikanischen Universitäten als ein Instrument zur Qualitätsverbesserung von Produkten (später auch Dienstleistungen) entwickelt, fand jedoch aufgrund des Widerstandes von Gewerkschaften, Arbeitnehmern wie auch festverwurzelter Traditionen keine Anwendung in amerikanischen Firmen.

Unter der Leitung der JUSE (Union of Japanese Scientists and Engineers) nahmen 1962 die Qualitätszirkel ihren Anfang in Japan. Sie dienten ursprünglich der Gestaltung angenehmerer und sinnvoller Arbeitsplätze. Das Anfangsziel bestand somit nicht in erster Linie in der Verbesserung von Produktivität und Qualitätskontrolle.

Aufgrund des grossen Erfolgs japanischer Unternehmen aufmerksam geworden, kamen amerikanische Firmen auf das Qualitätszirkel-Konzept zurück. Zu diesem Zeitpunkt hatten die japanischen Unternehmen aber bereits einen Vorsprung von ungefähr zwanzig Jahren in der Anwendung dieses Konzepts.

Die Fülle der verschiedenen Formen von Qualitätszirkeln lassen sich durch folgende **Merkmale** zusammenfassen: Ein Qualitätszirkel

- besteht aus etwa fünf (oder mehr) Mitarbeitern mit gemeinsamer Verantwortung für ein Produkt bzw. für eine Produktpalette,
- kommt auf freiwilliger Basis regelmässig zusammen (etwa eine Stunde pro Woche),

- beschäftigt sich mit Datensammlung, Problem-/Störungsanalyse und Vorschlägen/Entscheidungen hinsichtlich der Lösung von Qualitätsproblemen,
- trägt die Verantwortung von Qualitätsproblemen sowie die Durchsetzung entsprechender Massnahmen,
- arbeitet auf der Basis vorher vermittelter Methoden und Techniken,
- zieht bei Bedarf entsprechende Informanten und Experten aus dem Unternehmen hinzu,
- wird durch einen zuständigen Mitarbeiter (Vorarbeiter/Meister/Betriebsingenieur) mit entsprechender Ausbildung geleitet.
- In vielen Betrieben gibt es Preise für hervorragende Beiträge zur Verbesserung der Produktivität und Qualität.

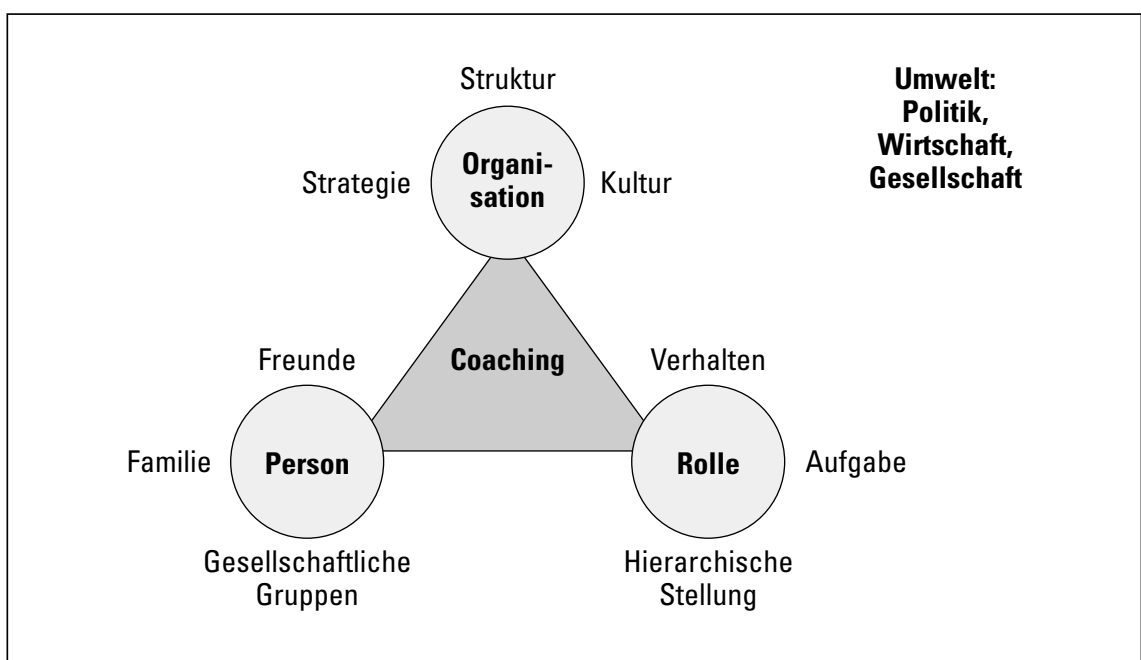
Der Qualitätszirkel wird heute über die Erzielung konkreter Verbesserungsvorschläge hinaus ganz allgemein als **Personalentwicklungs-massnahme** betrachtet, die geeignet ist, die Innovationsbereitschaft und die Eigenständigkeit im Denken zu steigern und die Kommunikationsbeziehungen in der Unternehmung zu verbessern.

Erste Erfahrungsberichte verweisen allerdings auch auf die Gefahr, Qualitätszirkel als isolierte Massnahme zu betreiben, ohne die Kontextabhängigkeit von solchen Änderungsvorhaben zu bedenken. Qualitätszirkel werden heute nämlich tendenziell *neben* der Arbeit geplant, auf Dauer werden sie aber nur Erfolg haben, wenn sie zum integrativen Bestandteil der regulären Arbeit werden.

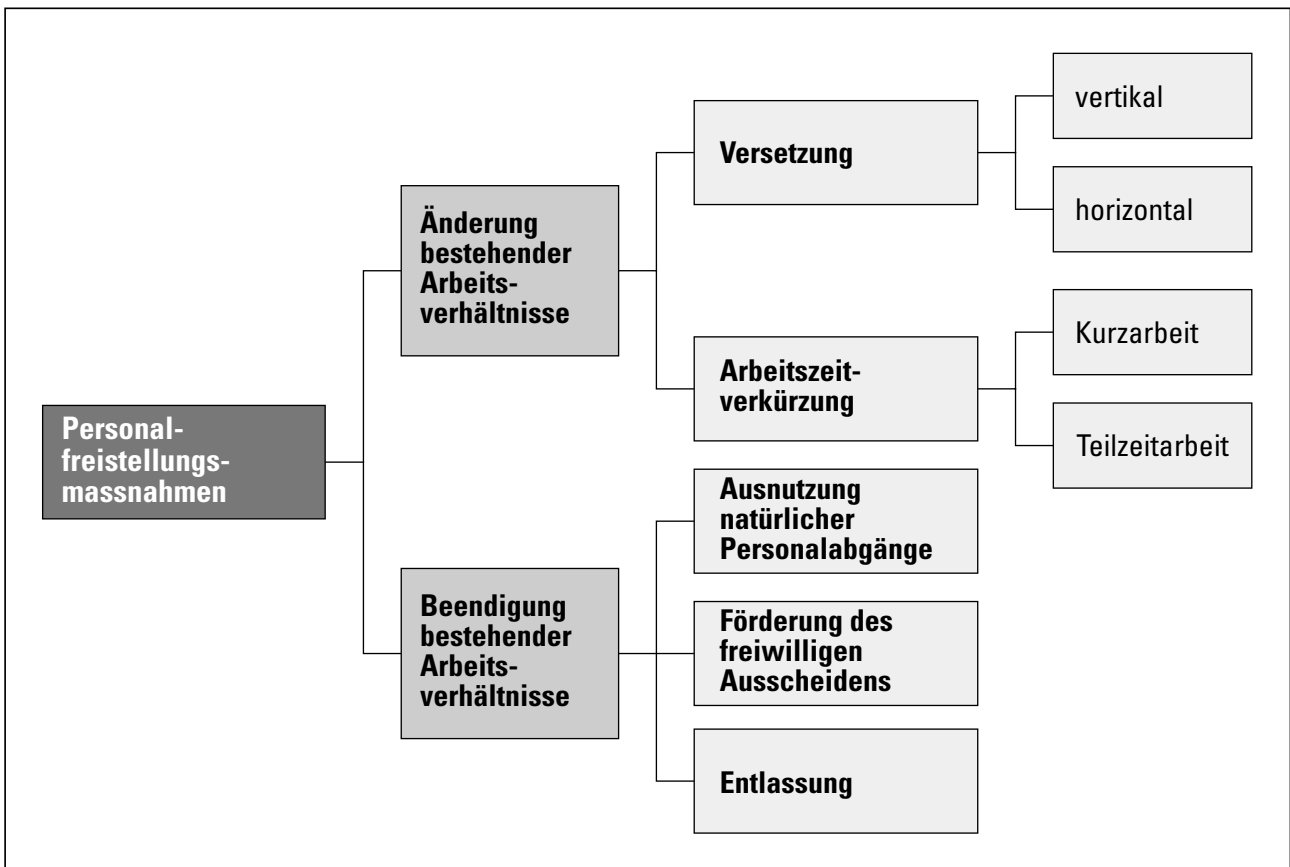
▲ Abb. 292 Qualitätszirkel (nach Imai 1992, S. 132ff., Steinmann/Schreyögg 1997, S. 505ff.)

Konzept	Massnahmen
<b>Into-the-Job</b>	Vorbereitung auf die Übernahme einer neuen Aufgabe oder Position (z. B. Berufsausbildung, Einarbeitung, Trainee-Programm)
<b>On-the-Job</b>	Neue Arbeitsstrukturierung, wird unmittelbar am Arbeitsplatz umgesetzt (z. B. Job Enlargement, Job Enrichment, Projektarbeit)
<b>Near-the-Job</b>	Massnahmen, die in enger räumlicher, zeitlicher und inhaltlicher Nähe zur Arbeit stehen (z. B. Qualitätszirkel)
<b>Off-the-Job</b>	Massnahmen, die in räumlicher, oft auch in zeitlicher und inhaltlicher Distanz zur Arbeit durchgeführt werden (z. B. interne oder externe Seminare, Kongresse, Outdoor-Training)
<b>Along-the-Job</b>	Festlegung des zeitlichen, örtlichen und aufgabenbezogenen Einsatzes, wobei sich der Planungshorizont meist auf zwei bis fünf Jahre erstreckt (Laufbahnplanung)
<b>Out-of-the-Job</b>	Massnahmen, die den Übergang in den Ruhestand vorbereiten sollen (z. B. gleitender Ruhestand, interne Consulting-Tätigkeit)
<b>Parallel-to-the-Job</b>	Massnahmen, die den Mitarbeitenden bei der Erfüllung seiner Aufgaben in Form qualifizierter Beratung unterstützen und motivieren (z. B. Coaching, Mentoring)

▲ Abb. 293 Instrumente der Personalentwicklung



▲ Abb. 294 Spannungsfeld Coaching (nach Backhausen/Thommen 2006, S. 20)



▲ Abb. 295 Überblick über Personalfreistellungsmaßnahmen (Hentze 1995, S. 273)