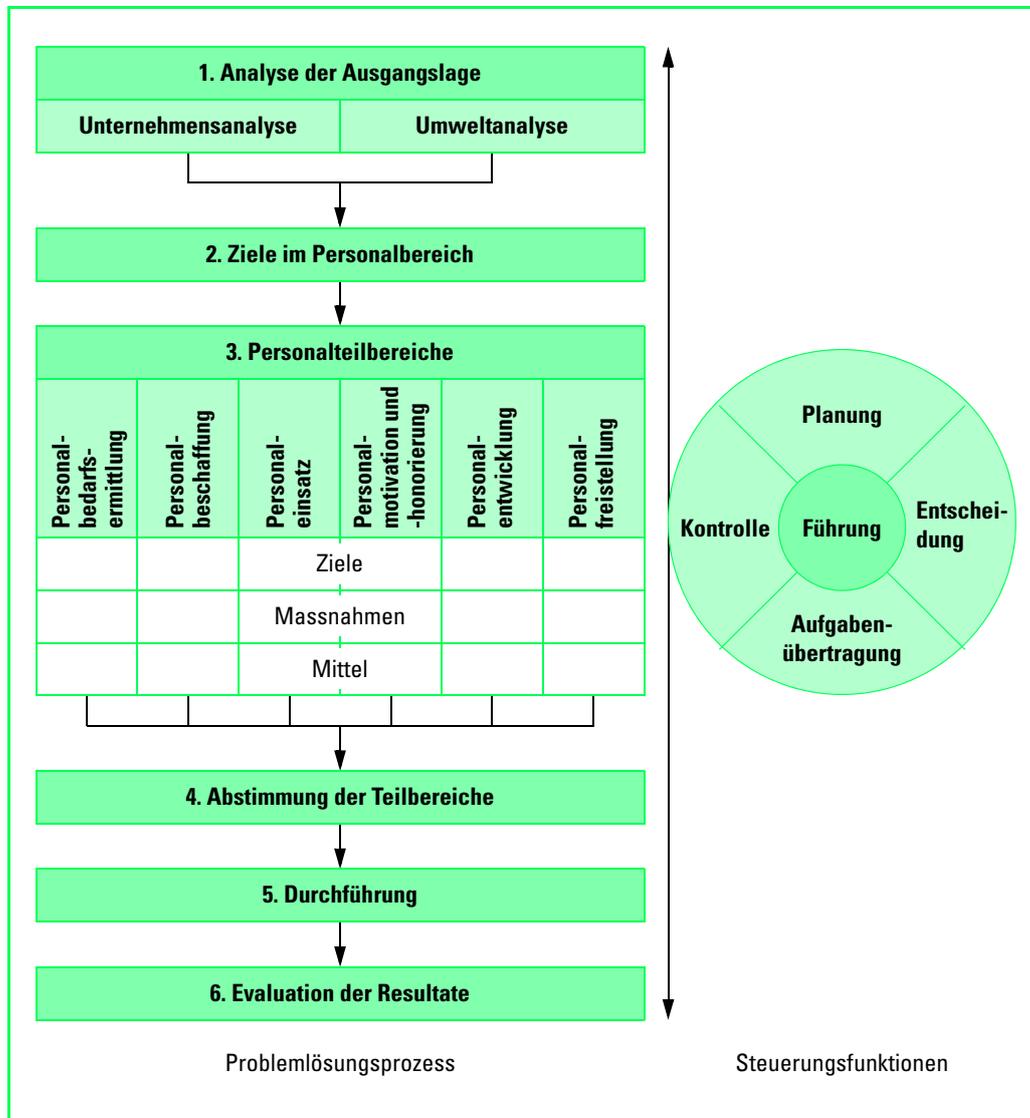


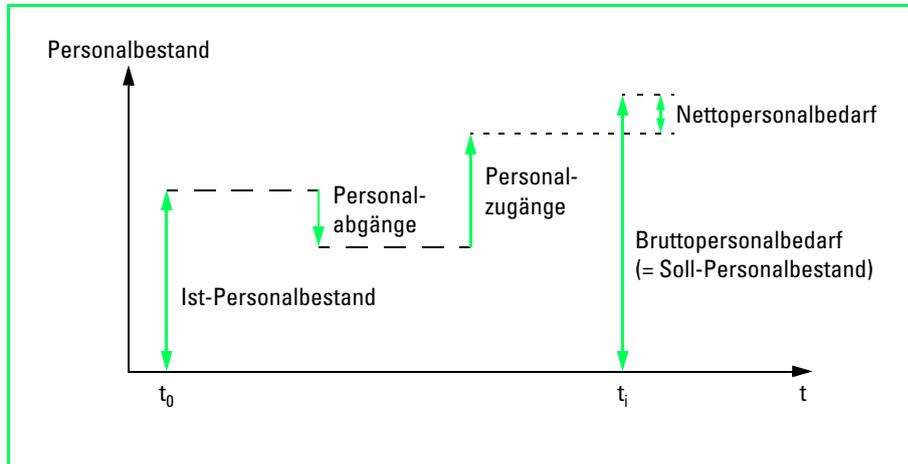
▲ Abb. 190 Theorie X und Theorie Y (Ulich/Baitsch/Alioth 1983, S. 18f.)



▲ Abb. 191 Steuerung des Problemlösungsprozesses im Personalbereich

Merkmale Phasen	Philosophie	Strategie	Hauptfunktionen	organisatorische Verantwortung
1. Phase (bis ca. 1960): Bürokratisierung	Kaufmännische Bestandespflege der «Personal-konten»	Aufbau vorwiegend adminis-trativer Personal-funktionen	Verwaltung der Personalakten, Durchführung personalpolitischer Entscheidungen – z. T. in Neben-funktion	Kaufmännische Leitung
2. Phase (ab ca. 1960): Institutionali-sierung	Anpassung des Personals an organisatorische Anforderungen (Sozialisations-konzepte)	Professionali-sierung der Per-sonalleiter, Zen-tralisierung des Personalwesens, Spezialisierung der Personalfunktion	Neben Kernfunktionen wie Verwaltung, Einstellung, Einsatz, Entgeltfindung und juristischer Konfliktregelung zusätzlich Aus-bau der qualitativen Sozialpolitik (Bildung, Freizeit, Arbeitsplätze)	Personalleiter im Gross- und z. T. Mittelbetrieb
3. Phase (ab ca. 1970): Humanisierung	Anpassung der Organisation an die Mitarbeiter (Akko-modationskon-zepte)	Spezialisierung, Ausbau sowie Mitarbeiterorien-tierung der Per-sonalfunktionen	Humanisierung, Partizipation, Ausbau der qualitativen Funktio-nen wie Aus- und Weiterbildung (off-the-job), kooperative Mit-arbeiterführung, Human Relations, Personalbetreuung, Humanisie-rung von Arbeitsplätzen, Arbeits-umgebung und Arbeitszeit, Organi-sations- und Personalentwicklung	Personalressort in der Geschäfts-leitung, Personal-stäbe, Arbeitneh-mer-Vertretung
4. Phase (ab ca. 1980): Ökonomisierung	Anpassung von Organisation und Personal an ver-änderte Rahmen-bedingungen nach Wirtschaftlich-keitsaspekten	Dezentralisierung, Generalisierung, Entbürokratisie-rung, Rationalisie-rung von Personal-funktionen	Flexibilisierung der Arbeit und der Arbeitskräfte, Rationalisierung der Arbeit und der Arbeitsplätze, Bewertung des Arbeitspotenzials und des Entwicklungspotenzials, Abbau quantitativer und freiwilliger Personalleistungen, Orien-tierung auf Freisetzungspolitik	Geschäftsleitung, Personalwesen, Linienmanagement
5. Phase (ab ca. 1990): Entre- und Intrapreneuring	Mitarbeiter als wichtigste, wert-vollste und sensi-tivste Unterneh-mensressource. Das Personal-management soll sie als Mitunter-nehmer gewinnen, entwickeln und er-halten. Wertschöp-fung («added value») als Oberziel	Zentralisierung des strategischen und konzeption-nellen Personal-managements bei gleichzeitiger Delegation ope-rativer Personal-arbeit an die Linie	Unternehmerisches Mitwissen, Mitdenken, Mithandeln und Mit-verantworten in allen wesent-lichen Unternehmensentschei-dungen. Somit integrierte und gleichberechtigte Mitwirkung bei der Unternehmensphilosophie, -politik und -strategie mit beson-derer Berücksichtigung von «Mensch und Arbeit». Evaluation der ökonomischen und sozialen Folgen von Unternehmensent-scheiden (Personal-Controlling)	Die Geschäftslei-tung, besonders ein für Personal (Humanressourcen und Humankapital) verantwortliches Mitglied, das zen-trale Personalma-nagement als «Wert-schöpfungs-Center» sowie die Linie (als dezentrales Perso-nalmanagement)

▲ Abb. 192 Entwicklung des Personalmanagements (Wunderer 1993, S. 3f.)



▲ Abb. 193 Schema Personalbedarf

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

▲ Abb. 194 Fehlzeiten

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:

■ 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.

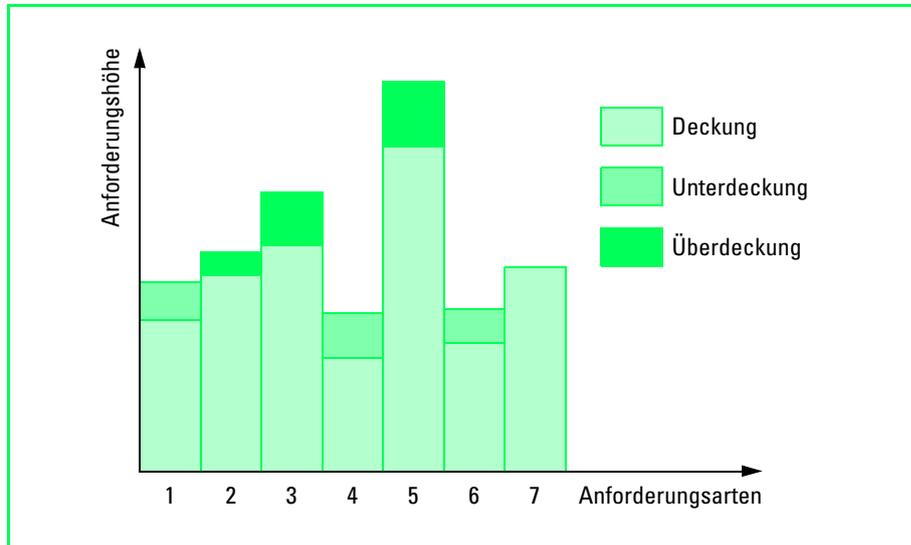
▲ Abb. 195 Beispiel für die quantitative Personalbedarfsermittlung

Kenntnisse	Ausbildung	bei festgelegten Ausbildungsplänen in Klassen beschreibbar, Zahl der Jahre schätzbar
	Erfahrung, Denkfähigkeit	zum Teil in Klassen beschreibbar
geistige Belastung	Aufmerksamkeit, Denkfähigkeit	Dauer messbar, Häufigkeit des Vorkommens zählbar, Höhe in Klassen beschreibbar
Geschicklichkeit	Handfertigkeit, Körpergewandtheit	in Klassen beschreibbar
muskelmässige Belastung	dynamische, statische und einseitige Muskelarbeit	Höhe und Dauer messbar, Häufigkeit des Vorkommens zählbar
Verantwortung	für die eigene Person, für andere Personen, für Funktion, Struktur und Prozess	allgemein beschreibbar, Höhe der möglichen Schäden schätzbar, Schadenswahrscheinlichkeit in Klassen beschreibbar
Umweltbedingungen	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

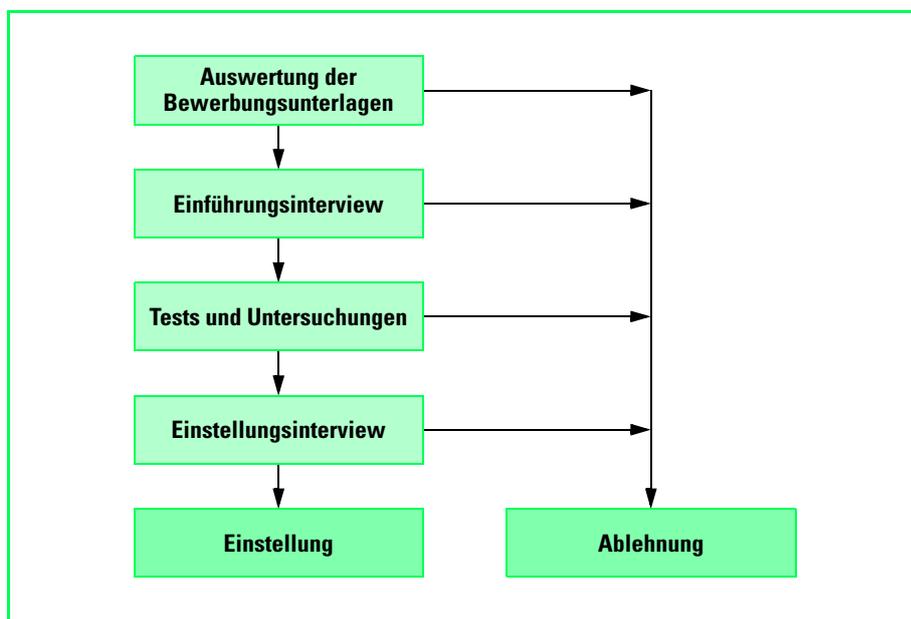
▲ Abb. 196 Anforderungsarten (Pfeiffer/Doerrie/Stoll 1977, S. 190)

Unternehmen: Beschäftigungsart:		
I. Instanzenbild		
<i>a) Stellenkennzeichnung</i>		
1. Stellenbezeichnung:		
2. Stellennummer:		
3. Abteilung:		
4. Stelleninhaber:		
5. Dienstrang:		
6. Gehaltsbereich:		
<i>b) Hierarchische Einordnung</i>		
7. Der Stelleninhaber erhält fachliche Weisungen von:		
8. Der Stelleninhaber gibt fachliche Weisungen an:		
9. Stellvertretung		
<ul style="list-style-type: none"> ■ 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):		
<i>c) 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:		
II. Aufgabenbild		
16. Beschreibung der Tätigkeit		
<ul style="list-style-type: none"> ■ Sich wiederholende Sachaufgaben: ■ Unregelmässig anfallende Sachaufgaben: 		
17. Arbeitsmittel:		
18. Richtlinien, Vorschriften:		
III. Leistungsbild		
<i>a) Leistungsanforderungen</i>		
19. Kenntnisse, Fertigkeiten, Erfahrungen:		
20. Arbeitscharakterliche Züge (z. B. Genauigkeit und Sorgfalt, Kontaktfähigkeit):		
21. Verhalten (z. B. Führungsqualitäten, Durchsetzungsvermögen):		
<i>b) Leistungsstandards</i>		
22. Quantitative Leistungsstandards (z. B. Umsatz):		
23. Qualitative Leistungsstandards (z. B. Betriebsklima):		
Personalleiter	Unterschriften mit Datum: Stelleninhaber	Vorgesetzter

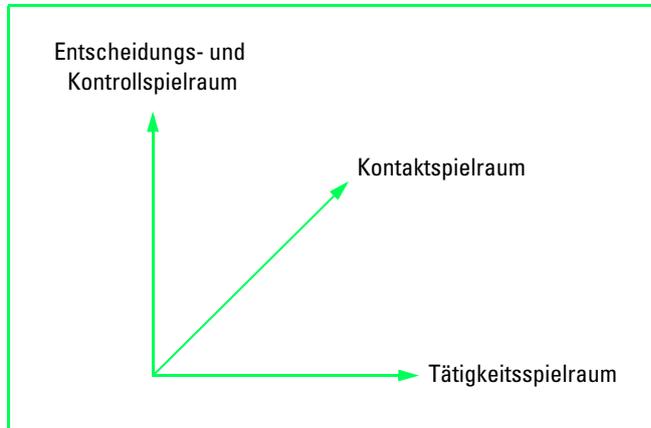
▲ Abb. 197 Schema Stellenbeschreibung (nach Hentze/Kammel 2001, S. 230ff.)



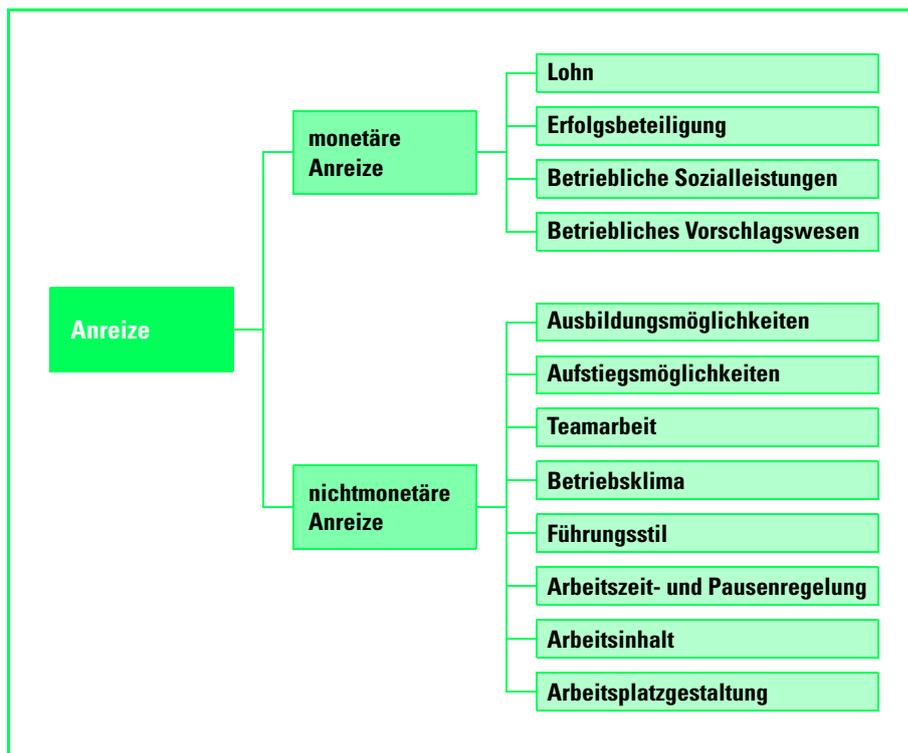
▲ Abb. 198 Schematisches Anforderungs- und Fähigkeitsprofil



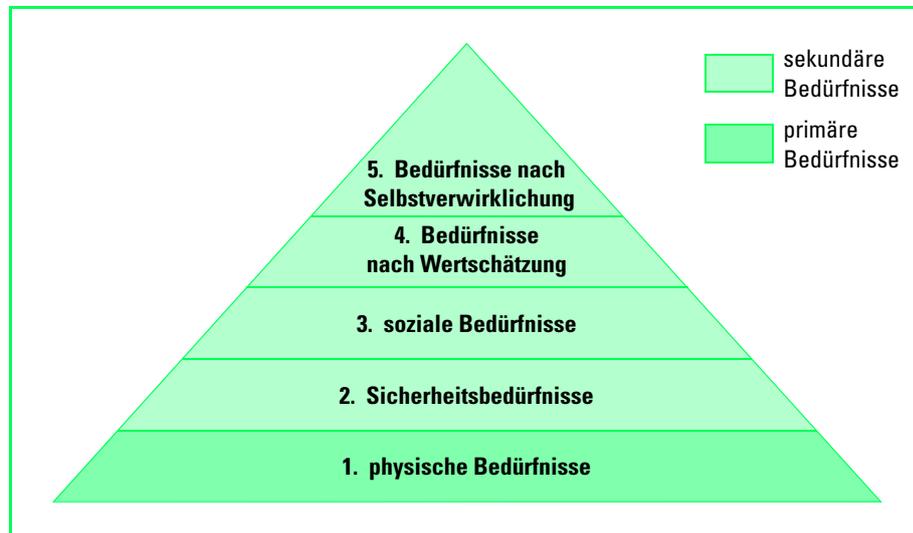
▲ Abb. 199 Schema der Bewerberauswahl



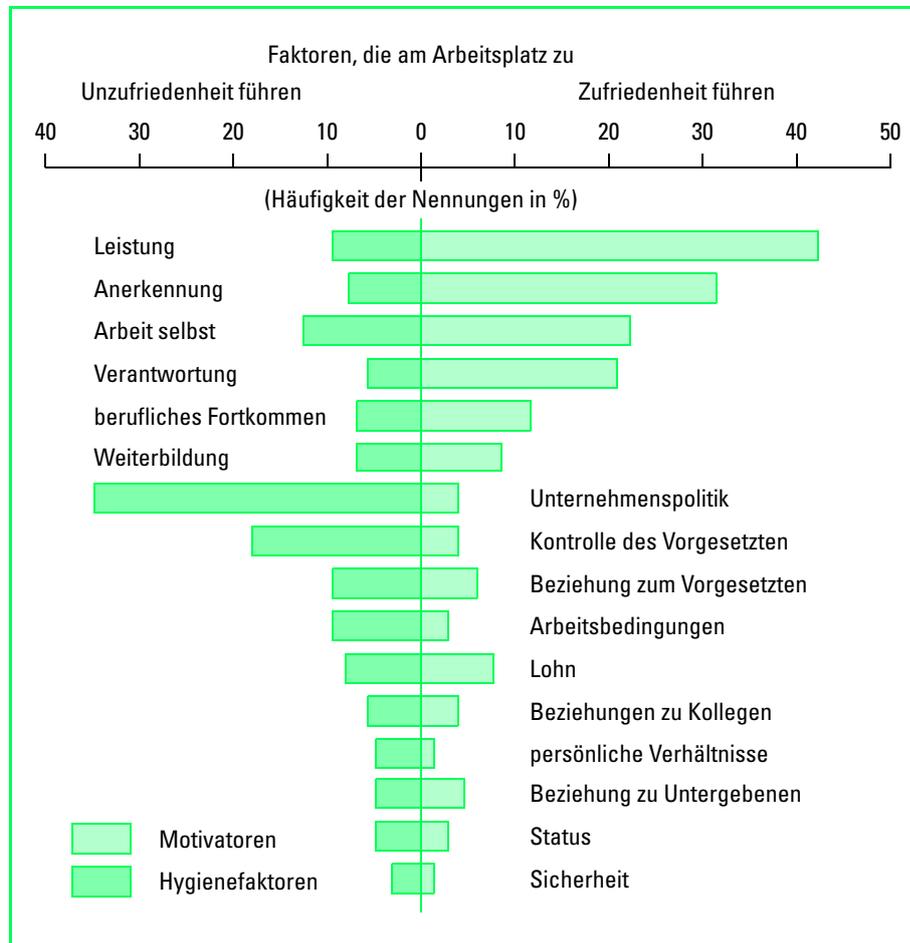
▲ Abb. 200 Handlungsspielraum des Mitarbeiters



▲ Abb. 201 Anreizarten



▲ Abb. 202 Bedürfnispyramide von Maslow



▲ Abb. 203 Einflussfaktoren der Arbeitszufriedenheit (Herzberg 1968, S. 57)

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

▲ Abb. 204 Schema der Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg

Art der Quantifizierung	Art des Bewertungsvorganges	
	summarisch	analytisch
Reihung	Rangfolgeverfahren	Rangreihenverfahren
Stufung	Lohngruppenverfahren	Stufenwertzahlverfahren

▲ Abb. 205 Verfahren der Arbeitsbewertung

Lohngruppe 1	Einfache und körperlich leichte Arbeiten, die ohne spezielle Ausbildung nach kurzer Anlernzeit ausgeführt werden können (75% des Ecklohnes)
Lohngruppe 2	Arbeiten, die eine bestimmte Anlernzeit und Ausbildung voraussetzen (85% des Ecklohnes)
Lohngruppe 3	Arbeiten, die eine abgeschlossene Berufslehre erfordern (100% des Ecklohnes)
Lohngruppe 4	Arbeiten, die neben einer abgeschlossenen Berufslehre zusätzliche Ausbildung und eine mehrjährige Berufserfahrung bedingen (115% des Ecklohnes)
Lohngruppe 5	Hochwertige Facharbeiten, die ein grosses fachliches Können und Wissen erfordern sowie grosse Selbstständigkeit und Verantwortungsbewusstsein voraussetzen (133% des Ecklohnes)

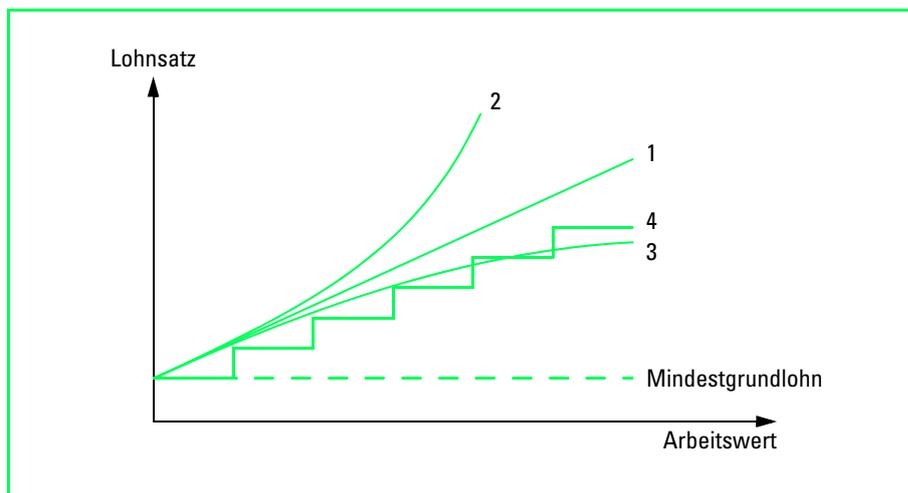
▲ Abb. 206 Beispiele von Lohngruppen für einen Produktionsbetrieb

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

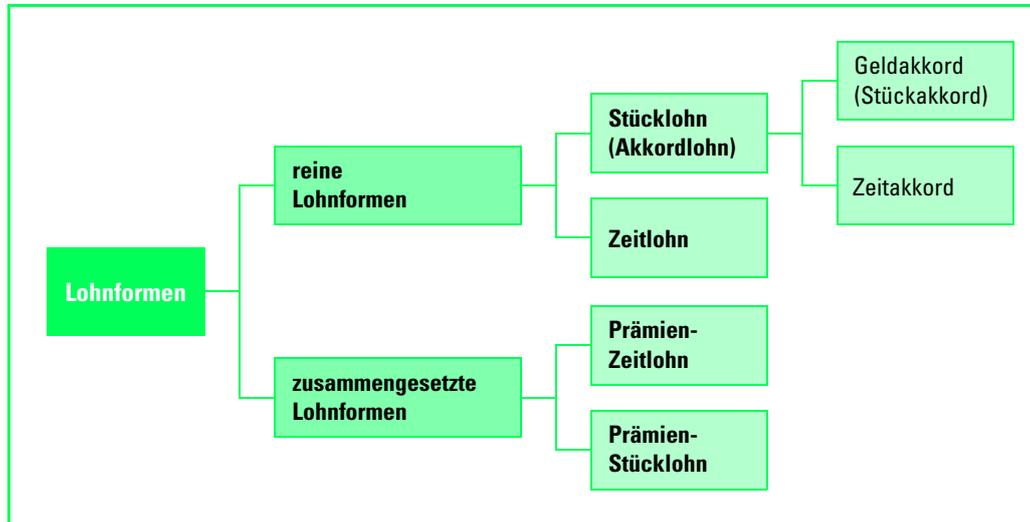
▲ Abb. 207 Beispiel Stufenwertzahlverfahren

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. 208 Beispiel Lohnbestimmung



▲ Abb. 209 Möglichkeiten der Lohnsatzdifferenzierung



▲ Abb. 210 Übersicht Lohnformen

Betriebliche Sozialleistung \ Kategorie	Vorsorge	Sozialeinrichtungen	Freizeitgestaltung
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. 211 Betriebliche Sozialleistungen

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 Erfolges 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.

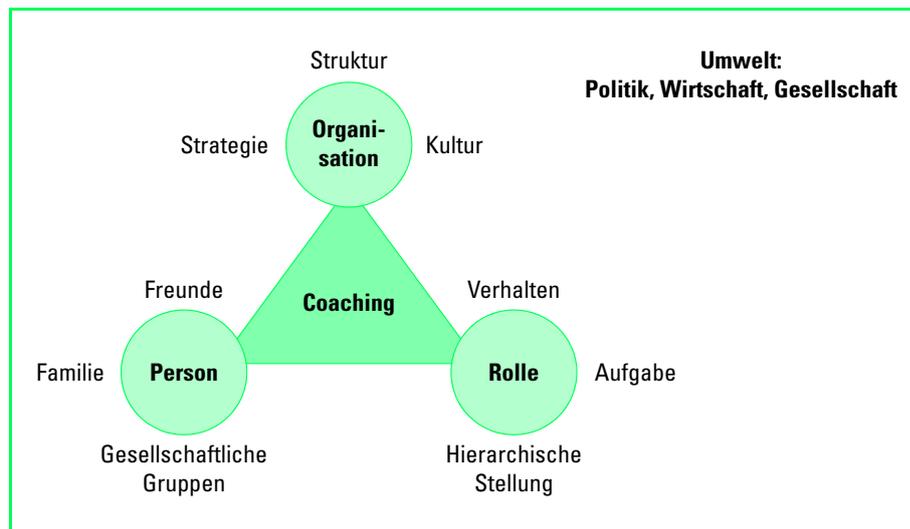
Der Qualitätszirkel wird heute über die Erzielung konkreter Verbesserungsvorschläge hinaus ganz allgemein als **Personalentwicklungsmassnahme** betrachtet, die geeignet ist, die Innovationsbereitschaft und die Eigenständigkeit im Denken zu steigern und die Kommunikationsbeziehungen im Unternehmen zu verbessern.

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

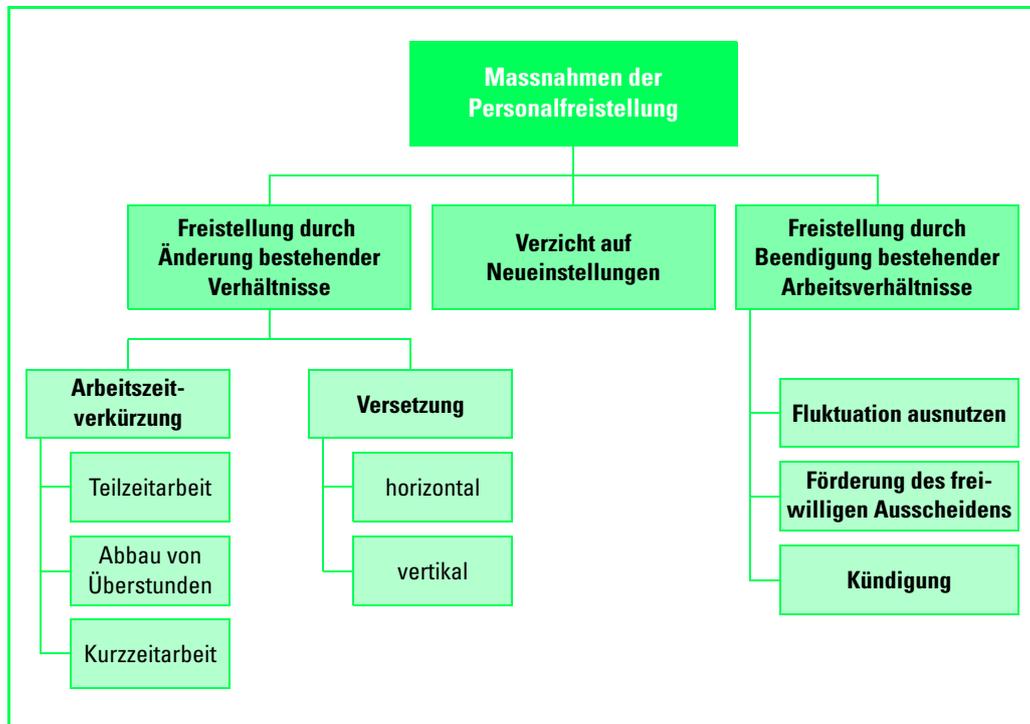
▲ Abb. 212 Qualitätszirkel (nach Imai 1992, S. 132ff., Steinmann/Schreyögg 1997, S. 505ff.)

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

▲ Abb. 213 Instrumente der Personalentwicklung



▲ Abb. 214 Spannungsfeld Coaching (nach Backhausen/Thommen 2006, S. 20)



▲ Abb. 215 Überblick über Personalfreistellungsmaßnahmen (nach Hentze/Graf 2005, S. 373)